

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku
Competitiveness Analysis of a Manufacturing Company

Student:	Bc. Martina Bačovicová
Vedoucí diplomové práce:	Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Bačovicová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku**
Competitiveness Analysis of a Manufacturing Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku
 3. Charakteristika společnosti
 4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
NALLARI, Raj and Breda GRIFFITH. *Clusters of Competitiveness*. Washington, DC: World Bank, 2013. 129 p. ISBN 978-1-4648-0049-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

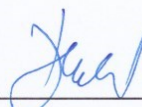
Vedoucí diplomové práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 16.4.2016

Bačová / Martina

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za odbornou pomoc a cenné rady, které mi byly přínosné ke zpracování diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku	6
2.1 Konkurence a konkurenceschopnost	6
2.1.1 Konkurence	6
2.1.2 Konkurenceschopnost	7
2.1.3 Konkurenční síla	8
2.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti	9
2.2.1 PESTLE analýza	9
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	11
2.2.3 VRIO metoda	14
2.2.4 Finanční analýza	15
2.2.5 Model IDINMOSU	22
2.2.6 SWOT analýza	24
3. Charakteristika společnosti	28
3.1 Profil podniku	28
3.2 Základní informace	29
3.3 Historie	30
3.4 Poslání a krédo	30
3.5 Výrobky	31
3.6 Testovací centrum	33
3.7 Zaměstnanci	33
3.8 Ekonomická charakteristika	34
3.9 Organizační struktura	35
4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku	36
4.1 PESTLE analýza	36
4.1.1 Politické faktory	36

4.1.2 Ekonomické faktory	37
4.1.3 Sociokulturní faktory	41
4.1.4 Technologické faktory	41
4.1.5 Legislativní faktory	42
4.1.6 Ekologické faktory	45
4.1.7 Shrnutí	46
4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	47
4.2.1 Stávající konkurenti v odvětví	47
4.2.2 Potenciální konkurenti v odvětví	48
4.2.3 Smluvní síla odběratelů	49
4.2.4 Smluvní síla dodavatelů	50
4.2.5 Hrozba substitučních výrobků	51
4.2.6 Shrnutí	51
4.3 Metoda VRIO	52
4.3.1 Lidské zdroje	52
4.3.2 Finanční zdroje	53
4.3.3 Hmotné zdroje	57
4.3.4 Nehmotné zdroje	57
4.3.5 Shrnutí	58
4.4 Interní analýza - Model IDINMOSU	59
4.4.1 Shrnutí modelu IDINMOSU	64
4.5 SWOT analýza	64
5. Návrhy a doporučení	69
6. Závěr	72
Seznam použitých zdrojů	74
Seznam zkratk	76

1. Úvod

V dnešní ekonomicky převratné době jsou podniky ovlivňovány mnohými faktory, které většinou nemohou ovlivnit. Z toho důvodu se podniky zaměřují na podmínky vnějšího prostředí a změny, které působí na rozhodování podniku. Na podniky v současnosti působí silný konkurenční tlak, který je nutí si vytvářet a udržovat si konkurenční výhody, aby se diferencovali od jiných firem. V případě, když podnik bude ignorovat změny prostředí, může to mít na něj špatný dopad a zkrachuje. Cestu k úspěšnému podnikání může přinést takový výrobek nebo služba, který nikdo jiný na trhu neposkytuje. Konkurenceschopnost podniku je důležitým faktorem pro úspěšnou činnost a rozvoj podniku.

Diplomová práce je rozdělená na dvě hlavní části. První teoretická část je zaměřena na definice základních pojmů související s konkurencí v podnikání, tj. konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda. Také jsou zde na základě odborné literatury popsány a vysvětleny vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti, jako jsou PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, VRIO metoda, SWOT analýza.

Ve druhé, praktické části budou vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti aplikovány na podnik Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. Zhodnocení podnikatelského prostředí na základě politických, ekonomických, sociokulturních, technologických, legislativních a ekologických faktorů bude provedeno pomocí PESTLE analýzy. Porterův model pěti konkurenčních sil zanalyzuje dodavatele, odběratele, substituty, stávající a nově vznikající konkurenci. Dále budou pomocí VRIO metody zjištěny konkurenční výhody ze strany zdrojů. Na základě zjištěných informací bude provedena SWOT analýza, díky níž budou určeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

V závěru diplomové práce bude provedeno shrnutí a zhodnocení všech zjištěných informací. Také budou formulovány návrhy a doporučení, které mohou přispět k udržení či zvýšení konkurenceschopnosti výrobního podniku.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy konkurenceschopnosti výrobního podniku, zhodnotit všechny zjištěné informace a následně formulovat návrhy a doporučení, které mohou přispět k udržení nebo k případnému zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku

V této kapitole jsou na základě odborné literatury popsány teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku. V první části jsou vymezeny základní pojmy související s konkurencí v podnikání. Ve druhé části práce jsou vysvětleny vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti. Tato druhá část je zaměřená zejména na PESTLE analýzu okolního prostředí podniku, Porterův model pěti konkurenčních sil, VRIO metodu a SWOT analýzu, která představuje analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost podniku.

2.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Definicí konkurence existuje celá řada. Lze ji vyjádřit v souvislosti s překladem slova „konkurence“, které znamená soutěžení či soupeření. V následující části jsou vymezeny základní pojmy týkající se analýzy konkurenceschopnosti podniku.

2.1.1 Konkurence

Mikoláš (2005) uvádí, že slovo konkurence podle slovníku cizích slov znamená soutěžení, soupeření či hospodářskou soutěž. Z názvu je zřejmé, že pojem konkurence má širší rozsah, a to nejen ekonomický, ale také kulturní, sociální, etický, politický aj. V podnikání nelze zapomínat na žádný zorný úhel konkurence, i když ekonomické hledisko je stěžejní. Navíc je třeba vzít na vědomí, že konkurence je vztah dvou a více konkurentů.

Konkurent, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat nejméně dva předpoklady:

- mít konkurenční zájem vstoupit do konkurence, tedy disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost,
- být konkurenční, tedy musí disponovat konkurenčním potenciálem.

Důležité je, uvědomit si rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem podniku.

2.1.2 Konkurenceschopnost

Marinič (2008) tvrdí, že mnoho institucí a autorů, například Světové ekonomické fórum, Markusen, Porter používají název „konkurenceschopnost“ pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, popřípadě podniku nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nezbytné rozlišovat konkurenceschopnost na mikroekonomické a makroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost podniku v rámci daného trhu.

Podle výše uvedených autorů je hlavním předpokladem ekonomického růstu konkrétní ekonomiky permanentní, stabilní růst národní produktivity. Jiní autoři, mezi nimi McDonald a Lipschitz, odvozují konkurenceschopnost ekonomiky na základě reálného směnného kurzu, jejich koncept je kritizován Krugmanem a Helleinerem.

V takto chápaném kontextu je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni ekvivalentem výkonnosti určité ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti se používají indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu.

Nallari a Griffith (2013) uvádějí, že míru konkurenceschopnosti představují cenové a nákladové indexy vyjádřené ve společné měně, které se vztahují na krátkodobé období. Například, cenová konkurenceschopnost se bude zvyšovat, když zahraniční investice bude z důvodu nižších státních půjček stoupat, což povede k poklesu domácí měny. Nicméně je tato cena konkurenceschopnosti neudržitelná a to zejména v případě, že zvýšení dovozních cen způsobí, že domácí inflace vzroste a produktivita klesne z hlediska nižších vnitřních investic.

Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena indikátory, jako je například produktivita, úroveň vzdělání, využití přírodních zdrojů a podnikání příznivě nakloněná politika vlády (Marinič, 2008).

Palatková (2011) tvrdí, že podniková konkurenceschopnost je v širším pojetí nejčastěji slučována s dlouhodobými finančními ukazateli podniku a schopností odměňovat své zaměstnance a vlastníky. V užším pojetí se orientuje pouze na finanční ukazatele (zisk, obrat, výnosnost akcií, náklady a další). Stejně tak mohou být jedním z kritérií konkurenceschopnosti firmy její schopnost inovací a vnitřní zdroje (např. know-how).

2.1.3 Konkurenční síla

Mikoláš a kol. (2011) uvádí, že konkurenceschopnost podniků (lokálních, satelitních i globálně, působících) se přeměňuje do podoby konkurenční síly. Konkurenční síla je výsledkem vektorového součtu různých faktorů podnikatelského potenciálu. Management a vlastníci podniků stojí před obtížně řešitelným strategickým rozhodnutím: Jakým způsobem měřit konkurenční sílu? Jak obstát v silicím konkurenčním prostředí? Jaké faktory určují konkurenční sílu podniky? Nalézt odpověď lze na základě dvou přístupů.

První přístup vychází z měření výkonnosti firmy založeného na hodnotě firmy a opírající se o finanční kapitál. Na výkonnost firmy je nahlíženo z pohledu dosažené efektivnosti finančního kapitálu, resp. poměrování výstupů ke vstupům. Jde o posuzování konkurenční síly z pohledu minulosti, resp. z pohledu výsledku, tedy v minulosti dosažené konkurenční síly. Výsledkem posuzování je rozdělení posuzovaných podniků buď na nejhodnotnější (posuzuje se tržní kapitalizace), nebo největší a finančně nejsilnější (index výkonnosti z agregovaných faktorů podnikání).

Druhý přístup znázorňuje, že při měření konkurenční síly již nestačí vycházet z hodnoty společnosti opírající se o finanční kapitál, ale je třeba zohlednit také lidský, zájmový a procesní (technologický) potenciál. Konkurenční síla se měří z pohledu podnikatelského potenciálu.

Konkurenční síla může být chápána jako konkurenční výhoda, konkurenční energie nebo konkurenční silná stránka. Podle Portera (1987) konkurenční síla má podobu konkurenční výhody vyplývající z podnikatelské činnosti. Konkurenční výhodu lze vytvořit pomocí specifické strategie (strategie nákladového vůdcovství, specializace, diferenciacce), jež je tvořena přebytkem z hodnoty, kterou podnik tvoří pro své zákazníky, a náklady s tím spojenými.

Současně konkurenční výhodu determinuje pět konkurenčních sil (síla zákazníka, dodavatelů, potenciálních nových rivalů, stávajících konkurentů, substitučních produktů). Tento přístup spojuje konkurenční sílu s konkurenční výhodou na trhu.

2.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

2.2.1 PESTLE analýza

Dvořáček a Slunčík (2012) tvrdí, že přístup k analýze makrookolí se od 80. let nazývá PEST analýza. Zkratka PEST představuje (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům. S postupem času se okruh zkoumání makrookolí začal rozšiřovat o další faktory a z PEST analýzy se stal PESTEL nebo PESTLE (politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, environmentální a legislativní faktory), dále se lze seznámit s analýzou PESTLIED, kde k základu PEST jsou přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Ke zkoumání makrookolí lze rovněž použít metodu STEEPLE a SLEPT, přičemž v prvním případě se jedná o sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické faktory, ve druhém slově se jedná o faktory sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické. Přehled jednotlivých faktorů je v příloze č. 1.

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory vymezují pravidla hry pro činnost firem. Jedná se jak o zákony, tak i instituce.

Mezi politické faktory lze zahrnout především:

- typ vlády a její stabilita,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce.

Právo znázorňuje pravidla, která stanoví a vynucuje stát. Právní předpis je soubor obecně závazných právních norem, které vytváří část právního řádu. Do právních předpisů patří nařízení a zákony. Právní předpisy jsou projevem výkonu veřejné moci, jehož prostřednictvím se buď právo tvoří či aplikuje. Zákon je obecně závazný předpis přijatý zákonodárným sborem, zákon je ale podřízen ústavním zákonům a jim rovnocenně postaveným mezinárodním smlouvám. Zákon je nadřazen nařízením a vyhláškám. Obecně závazné vyhlášky vydávají orgány územní samosprávy a jsou plným pramenem práva. Naopak vyhlášky vydané ústředními orgány jsou prováděcími předpisy, jsou omezeny tím, co stanovuje jimi prováděný zákon. Mezi základní právní předpisy se řadí obchodní právo, občanské právo, trestní právo, pracovní právo.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se mění v plynulosti času:

- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- fáze ekonomického cyklu,
- hospodářská politika vlády.

Relativně jsou stabilní:

- disponibilní zdroje ekonomiky,
- konkurenceschopnost ekonomiky,
- úroveň ekonomiky,
- charakter ekonomiky.

Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Do této skupiny faktorů především patří:

- množství a kvalita pracovní síly,
- systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života),
- historické pozadí,
- věková, pohlavní, náboženská aj. struktura,
- rozdělování příjmů (důchodu, renty) ve společnosti,
- vzdělávací soustava a její úroveň.

Technicko-technologické faktory

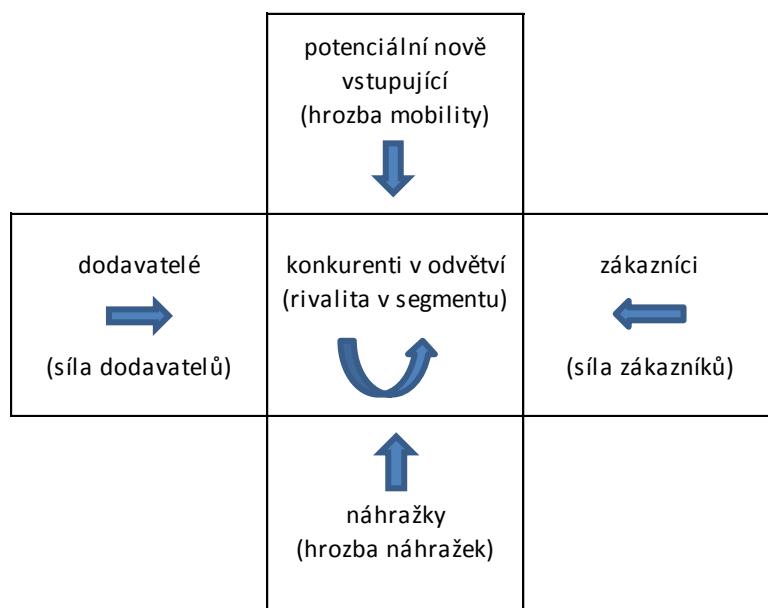
V širším slova smyslu se jedná o využití techniky a vědy v aktivitách podniku. Proto zde patří informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie podmiňující konkurenční schopnost podniku se klasifikují na:

- základní – může je využívat kterýkoliv podnik,
- klíčové – nejsou v dosahu všech podniků a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet diferencované produkty,
- rodící se – jsou v prvotní fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií.

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci, dodavatelé a konkurenti v odvětví (Kotler a Keller, 2007).

Obr. 2.1 **Model pěti konkurenčních sil**



Zdroj: Kotler a Keller, 2007, 380 s.

Síly představují následující ohrožení:

1) Hrozba silné rivality v segmentu. Segment se stává neatraktivní, jestliže v něm již působí silní a četní nebo agresivní konkurenti. Stává se ještě více neatraktivní, jestliže upadá nebo stagnuje, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky vedou k častým reklamním bitvám, cenovým válkám a zavádění nových produktů, takže soupeření je nákladnější. Tuhou konkurenci v případě rivality v segmentu zažili například výrobci mobilních telefonů.

2) Hrozba nově vstupujících konkurentů. Atraktivita segmentu se liší dle výšky bariér výstupu a vstupu. Mezi nejatraktivnější segment se řadí ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových podniků do něho dokáže vstoupit a těžko z něj vedoucí podniky mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu a výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale podniky se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí podniky zůstávají a bojují dále.

Když jsou bariéry výstupu a vstupu nízké, podniky do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, přičemž zisky jsou nízké a stabilní. Nejhorší je situace, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké: podniky za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem jsou snížené zisky pro všechny a chronická nadměrná kapacita. Odvětví leteckých společností má nízké bariéry vstupu a vysoké bariéry výstupu, takže v něm při hospodářském poklesu stále všechny podniky mezi sebou bojují.

3) Hrozba náhražek. Segment je neatraktivní, jestliže existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka limituje zisky i ceny. Společnost se musí pozorně zaměřit na cenové trendy. Když se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i zisky a ceny v segmentu. Společnosti Greyhound (autobusy) a Amtrak (vlaky) zjistily, že jejich ziskovost ohrožuje rozšiřující se letecká přeprava.

4) Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků. Segment se stává neatraktivní, mají-li zákazníci velkou či vzrůstající vyjednávací sílu. Vznik retailových obrů, jako je Wal-Mart, vedl některé analytiky k názoru, že potenciální ziskovost společností s baleným zbožím začne klesat. Vyjednávací síla zákazníků roste, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, jestliže výrobek představuje podstatnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Aby se prodejci chránili, měli by se orientovat na zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obranou je vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.

5) Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů. Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni snižovat dodávané množství nebo zvyšovat ceny. Ropné společnosti, například Shell, BP, Exxon Mobil a Chevron-Texaco, jsou vydány na milost množství ropných zásob a krokům ropných kartelů jako OPEC. Dodavatelé jsou zpravidla silní, jestliže jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů.

Nejvhodnější obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek

2.2.3 VRIO metoda

Veber (2000) uvádí, že metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Zdroje podniku lze nacházet ve čtyřech významných oblastech.

Tab. 2.1 Čtyři základní oblasti zdrojů podniku

FYZICKÉ ZDROJE	LIDSKÉ ZDROJE
technologické vybavení	počet a struktura
skladovací plochy	způsobilost
výrobní plochy	sociální klima
výrobní infrastruktura	proinovační prostředí
FINANČNÍ ZDROJE	NEHMOTNÉ ZDROJE
disponibilní kapitál	image
rentabilita provozu	znalost trhu
bonita organizace	informační zabezpečení
likvidní prostředky	know-how, průmyslová práva

Zdroj: Veber, 2000

Konkurenčním faktorem zdroje mohou být za předpokladu pozitivního vyhodnocení čtyř aspektů zdrojů, zejména jejich

- významnosti, hodnotnosti,
- napodobitelnosti,
- výjimečnosti, vzácnosti,
- schopnosti organizační struktury podniku zdrojů využít.

Název VRIO metody se skládá z počátečních písmen faktorů, resp. otázek, dle nichž je účinnost jednotlivých zdrojů posuzována:

V – Value (hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen využít příležitosti a neutralizovat hrozby?

R – Rareness (vzácnost zdroje). Kolik konkurenčních podniků tento zdroj vlastní?

I – Imitability (napodobitelnost zdroje). Bude nákladné napodobit tento zdroj, když jej podnik nevlastní?

O – Organization (organizace). Má podnik dostatečnou organizační strukturu, aby mohl využít zdroje?

Veber (2000) tvrdí, že je každý zdroj potom posuzován dle těchto hlavních kritérií a otázek, přičemž je možno posuzovat za strategickou konkurenční výhodu takový zdroj, který je vyhovující pro všechny čtyři základní požadavky.

2.2.4 Finanční analýza

Finanční analýza se používá ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Odhaluje, zda je podnik dostatečně ziskový, jestli využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky, zda má vhodnou kapitálovou strukturu a celou řadu dalších důležitých skutečností. Průběžná znalosti finanční situace podniku poskytuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při alokaci volných peněžních prostředků, při stanovení optimální finanční struktury, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku atd. Znalost finančního postavení je významná jak ve vztahu k minulosti, tak i pro odhad a prognózování budoucího vývoje (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Finanční analýza by měla splňovat dvě základní funkce, uvádí Růčková (2011): vytvořit základ pro finanční plán a prověřit finanční zdraví firmy. První funkce je opřená o poznatky finanční analýzy, které jsou významné pro plánování základních finančních veličin. Funkce druhá hledá odpověď na otázku, jaká je finanční situace k určitému datu – jedná se o historický vývoj a odhad toho, co se dá v blízké budoucnosti očekávat.

Hlavním úkolem finanční analýzy je ověření obchodní zdatnosti firmy a tím udržování majetkově-finanční stability. K tomu, aby se mohla úspěšně zpracovat finanční analýza, je nezbytné použít následující účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow.

2.2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Máče (2006) uvádí, že absolutní ukazatelé vyplývají přímo z účetních výkazů. Analyzovaná data jsou porovnávána za určitý rok s rokem předchozím. Při určitých údajích se sledují absolutní změny těchto údajů a změny procentní. Do analýzy absolutních ukazatelů řadíme vertikální analýzu (procentní rozbor komponent) a horizontální analýzu (analýzu trendů).

U horizontální analýzy absolutních ukazatelů se snažíme zjistit, jak se určitá položka v účetním výkazu změnila oproti minulému roku, a to jak v absolutní výši, tak i procentuálně výši. Srovnávají se položky účetních výkazů mezi jednotlivými roky po řádcích, horizontálně.

Vyjádřit relativní změny ukazatele oproti předcházejícímu roku lze:

$$\Delta = \frac{ukazatel_{t+1} - ukazatel_t}{ukazatel_t} \cdot 100 \quad (2.1)$$

kde: Δ znázorňuje změnu ukazatele vyjádřenou v %

Při vertikální analýze se srovnávají účetní výkazy určitého roku s výkazy z předchozích let a zejména se pak porovnává několik podniků různých velikostí. Výraz „vertikální“ je myšlen v tom smyslu, že technika rozboru se zpracovává od shora dolů v jednotlivých obdobích.

Jestliže se zaměříme na vertikální analýzu rozvahy, zjistíme, že procentní podíly jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech poukazují na to, do jakých aktiv se investoval kapitál. Na straně pasiv ukazuje vertikální analýza přehled o tom, z jakých zdrojů se aktiva financovaly, jestli hlavně z vlastního kapitálu, nebo do jaké míry využila cizí kapitál. Dále se sleduje časová návratnost u cizího kapitálu – v jaké míře se využíval krátkodobý či dlouhodobý cizí kapitál. Když se srovnají výsledky vertikální analýzy s bilančními pravidly, pak lze činit rozhodnutí týkající se financování podniku, které povede k získání dlouhodobé finanční stability.

Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika se zaměřuje pouze na vztahy na straně pasiv. Z pravidla vyplývá, že by vlastní zdroje měly být vyšší než cizí zdroje.

$$VK \geq \text{Dluhy} \quad (2.2)$$

Zlaté bilanční pravidlo financování říká, že je potřeba sladovat časový horizont trvání majetkových účastí s časovým horizontem finančních zdrojů tj. dlouhodobý majetek by se měl financovat z dlouhodobých vlastních zdrojů nebo dlouhodobých zdrojů cizích.

$$DM = VK + \text{Dlouhodobé dluhy} \quad (2.3)$$

Zlaté pari pravidlo se zaměřuje na vztah vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Pravidlo říká, aby se z převážně z vlastních zdrojů financoval dlouhodobý majetek. Toto pravidlo je využíváno málo kdy, protože podniky ke svému financování využívají i zdrojů cizích.

$$DM = VK \quad (2.4)$$

Zlaté poměrové pravidlo zdůrazňuje, že pro udržení dlouhodobé rovnováhy by tempo růstu investic nemělo ani v krátkém časovém období převýšit tempo růstu tržeb.

$$g_i = g_t \quad (2.5)$$

Výše uvedené vzorce 1 – 5 jsou čerpány z publikace Finanční analýza obchodních a státních organizací (Máče, 2006).

2.2.4.2 Poměrová analýza

Kislingerová a Hnilica (2008) tvrdí, že tato analýza spočívá v poměrování položek vzájemně mezi sebou. Kroky poměrové analýzy se většinou shrnují do soustavy ukazatelů. Jelikož je podnik složitým organismem, nelze si vystačit jen s jedním ukazatelem. Je jasné, že chce-li podnik dlouhodobě existovat, měl by být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený.

V níže uvedeném textu je rozepsaná řada paralelních soustav ukazatelů, kde patří:

- ukazatel rentability,
- ukazatel aktivity,
- ukazatel likvidity,
- ukazatel zadluženosti.

Ukazatelé rentability

Černohorský a Teplý (2011) tvrdí, že ukazatelé rentability vypovídají o schopnosti podniku vytvářet zisk a nové zdroje financování. V podstatě jde o poměr zisku k vybrané veličině (vlastnímu kapitálu, aktivům, tržbám atd.) Rentabilitu nezajímá jen samotný podnik, ale i akcionáře a potencionální investory, i proto jsou tyto ukazatele nejsledovanější. Ukazatelé rentability by měli mít rostoucí tendenci v časové řadě. Také by se měly porovnávat v rámci odvětví, neboť v různých odvětvích mohou dosahovat odlišných hodnot.

Zisk objevující se v čitateli ukazatelů rentability může být vyjádřen několika způsoby, a to jako:

- zisk po zdanění, tj. čistý zisk (EAT – Earnings after taxes),
- zisk před zdaněním, tj. hrubý zisk (EBT – Earnings before taxes),
- zisk před odečtením úroků a daní (EBIT – Earnings before interest and taxes),
- zisk před odečtením odpisů, daní a úroků (EBDIT – Earnings before depreciation, interest and taxes).

Níže uvedené vzorce 6 – 12 jsou čerpány z publikace *Základy financí* (Černohorský a Teplý, 2011) a vzorce 13 – 16 jsou čerpány z publikace *Financování podnikatelských subjektů*. (Šiman a Petera, 2010).

Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál}} \quad (2.6)$$

Položka celkového kapitálu znázorňuje velikost pasiv. Rentabilita celkového kapitálu představuje celkovou efektivnost firmy a lze ji vyjádřit, kolik haléřů zisku bylo vytvořeno z jedné koruny celkových pasiv.

Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který vlastníci podniku vynaložili. Rentabilita vlastního kapitálu je významná pro investory, kteří mohou posoudit výnosnost jejich kapitálu. Pravidlem je, že by hodnota ukazatele neměla klesnout pod výnosnost státních

cenných papírů považovaných jako téměř bezrizikové. Interpretace tohoto ukazatele zní, kolik haléřů zisku vynese jedna koruna vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (2.8)$$

Výnosnost tržeb je vyjádřena tímto ukazatelem, tj. kolik haléřů zisku vyprodukovala jedna koruna tržeb. Naopak od předcházejících ukazatelů tak není vztažen k nějaké velikosti kapitálu, ale k velikosti tržeb, jejichž efektivitu vyjadřuje.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity se využívají ke stanovení rychlosti přeměny aktiv firmy. Existují dvě hlavní varianty ukazatelů aktivity – jeden vyjadřuje rychlost obratu, který představuje počet obrátek daného druhu aktiv za vybrané období, a druhý vyjadřuje dobu obratu, který představuje počet dní, kdy jsou daná aktiva vázána ve firmě ve formě analyzované formy majetku. Také se používají i ukazatele rychlosti, resp. doby obratu zásob nebo pohledávek. Každé odvětví má své typické hodnoty, z toho důvodu se hodnotí stav či vývoj ve vztahu k odvětví, ve kterém firma působí.

Ukazatel rychlosti obratu zásob

$$\text{Ukazatel rychlosti obratu zásob} = \frac{tržby}{\text{průměrný stav zásob}} \quad (2.9)$$

Výsledek tohoto vzorce vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby na jinou formu oběžného majetku za určité období. Podnik efektivněji hospodaří se zásobami, když ukazatel udává vyšší hodnotu. Obdobně se počítá vzorec pro výpočet rychlosti obratu pohledávek, kde je místo průměrného stavu zásob průměrná hodnota pohledávek.

Ukazatel doby obratu zásob

$$\text{Ukazatel doby obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{celkové náklady}/365} \quad (2.10)$$

Výsledná hodnota představuje číslo, které udává počet dní, ve kterých jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Podnik by měl minimalizovat tuto hodnotu ukazatele, ale samozřejmě s vědomím plynulého zajištění obchodu, výroby atd., tj. aby se nestala situace, kdy v potřebný okamžik nebudou k dispozici zásoby. Ukazatel doby obratu pohledávek se vypočítá analogicky, kdy se do čitatele dosadí průměrná hodnota pohledávek. Tento ukazatel udává průměrný počet dní, jež podniku dluží odběratel.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti se zabývají finanční strukturou firmy, tj. zejména poměr cizích a vlastních zdrojů, strukturu cizího kapitálu či strukturu vlastního kapitálu.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

Výsledek tohoto ukazatele představuje, z jaké části je podnik financován cizími zdroji. Použití cizích zdrojů je většinou výhodnější a levnější, ale zase je rizikovější, zejména v případě dosáhne-li určitého poměru převyšujícího standartní poměr v daném odvětví. Pravidlem je, že je-li firma schopna dosáhnout vyšší rentability, než je úroková sazba placená z cizího kapitálu, může být i příznivá vysoká hodnota věřitelského rizika. Jako doplňkový ukazatel se používá ukazatel samofinancování, kdy v čitateli jsou vlastní zdroje.

$$\text{Ukazatel úrokového rizika} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové ztráty}} \quad (2.12)$$

Ukazatel úrokového rizika vypovídá, kolikrát zisk pokrývá nákladové úroky, neboli jaká je jistota, že jisté úroky budou splaceny. Je významným ukazatelem přiměřenosti zadlužení firmy a také finanční stability firmy a jistoty, že poskytovateli úvěru bude spláceno včas.

Ukazatelé likvidity

Šiman a Petera (2010) tvrdí, že ukazatel likvidity představuje jak je podnik schopný splácet své krátkodobé závazky včas a ve stanovené výši. Když firma trvale zajišťuje splátky

svých závazků, jedná se o solventní podnik. Likviditu lze vyjádřit jako pravděpodobnost, že v krátkodobém časovém horizontu nedojde k finančním poruchám vlivem provozní činnosti firmy. Schopnost hradit splatné závazky je výrazně ovlivněna hlavně řízením majetkové struktury s akcentem na likvidnost.

Celková (běžná) likvidita

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

Výsledná hodnota udává, kolikrát více má firma oběžného majetku než krátkodobých závazků. Doporučuje se hodnota ukazatele 1,5 – 2,5. Spodní hranici ukazatele má pro finanční řízení větší význam.

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.14)$$

nebo

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžný majetek} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.15)$$

U tohoto ukazatele je čítel snižen o zásoby, tj. nejméně likvidní část oběžného majetku. Význam pohotové likvidity pro finanční řízení vychází ze snížení její vypočtené hodnoty způsobené odstraněním hodnoty zásob z čitatele zlomku. Riziko platební neschopnosti se minimalizuje při maximalizaci hodnoty ukazatele. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 0,8 – 1,4, přičemž významnější je pro finanční řízení spodní hranice ukazatele.

Peněžní likvidita

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.16)$$

V čitateli se objevuje nejlikvidnější složka oběžného majetku, tj. peněžní prostředky. Výsledná hodnota udává, jakou část krátkodobých závazků je podnik schopen okamžitě uhradit. Pro finanční řízení je nejvhodnější hodnota 0,2.

2.2.5 Model IDINMOSU

Model IDINMOSU se skládá ze čtyř částí. Mikoláš a kol. (2011) uvádějí, že první dvě části jsou tvořeny bazickým objektivním potenciálem a také bazickým subjektivním potenciálem. Ty tvoří základnu, ze které rostou tzv. pilíře konkurenčních potenciálu, kterým disponují všechny podniky. Vrcholové top potenciály tvoří identita, integrita, mobilita a suverenita společnosti.

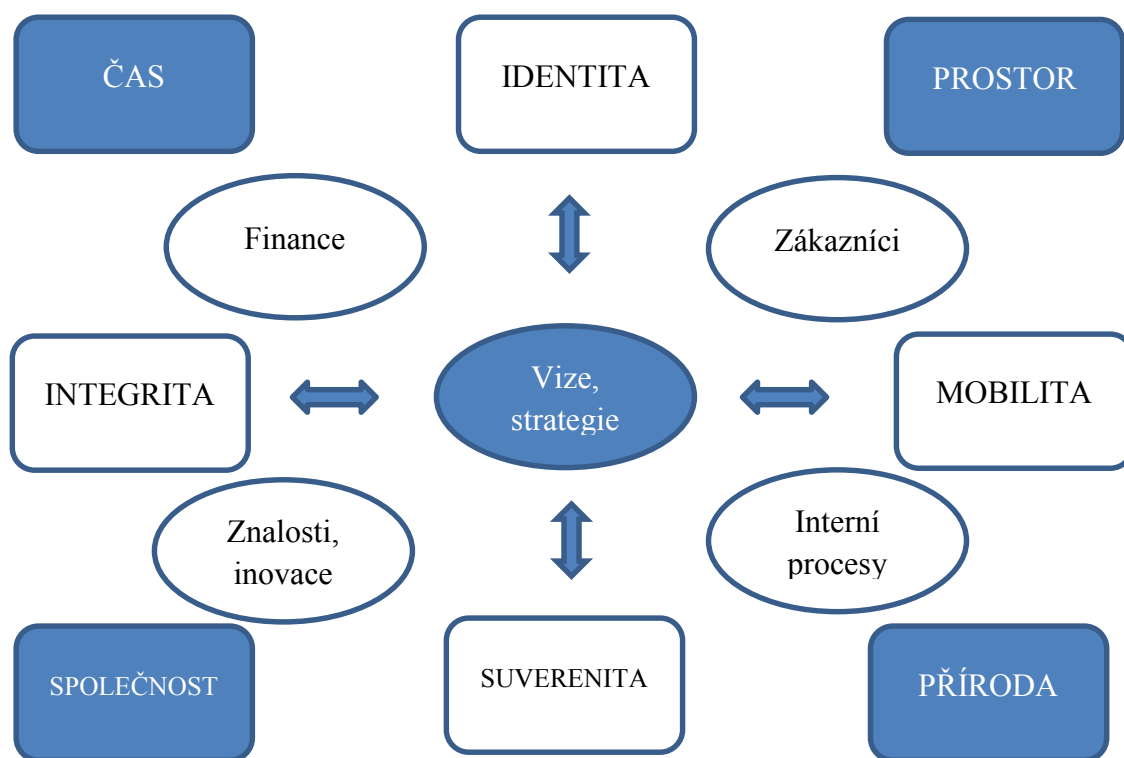
Část první je tvořena bazickým subjektivním potenciálem, který vychází z nositele podnikavosti, tj. podnikatelské jednotky. Ta má formulovat jasnou společnou strategii a vizi celé společnosti. Za bazický objektivní potenciál je označována společnost a příroda, ale i další dva faktory, a to především prostor a čas. V současné teorii a praxi podnikové ekonomiky se ukazuje, že umění pracovat efektivně s prostorem a časem může přinést společnosti určité výhody oproti konkurenci a také nižší náklady. Hlavně v době, kdy je hodně běžné propojování firem do sítí a aliancí, tak vznikají virtuální týmy pracovníků, kteří přicházejí do fyzického kontaktu méně často, z toho důvodu je umění ovládat čas a prostor důležité. Taktéž je nezvyklé, že společnosti lokalizují své jednotky do míst s nízkými náklady, současně s tím, však toky produktů musejí překonávat větší vzdálenosti k místům potřeby a náklady na celkovou produkci se kolikrát mohou zvýšit. Progresivní informační, komunikační, výrobní technologie vytvářejí předpoklady pro sladění a urychlení toků, tím i snížení své zásoby. Na straně druhé se ovšem zvyšují ekologické požadavky a odrážejí se v cenách dopravného.

Jinou skupinou potenciálů, které se podílejí na konkurenceschopnosti firmy, jsou potenciály jako pilíře konkurenceschopnosti. Tyto bývají v literatuře rozčleněny do čtyř skupin: finanční, zájmový, lidský a strukturní kapitál. Do lidského potenciálu jsou začleněny znalosti, schopnosti lidí, inovace a další potenciály spojené s člověkem, které se liší dle specifčnosti jednotlivých organizací. Finanční partneři, finance a ostatní faktory z finanční oblasti tvoří finanční potenciál podniku. Strategická spojení, zákazníci, marketingové a distribuční kanály, obchodní partneři a další složky představují zájmový potenciál podniku. Procesní potenciál organizace se skládá z kultury, technologií firmy, hodnotami, vnitřními vztahy atd. Další významnou skupinou potenciálů jsou specifické potenciály z oblasti právní, sociální, ekologické, technologické, aj. To vše Model IDINMOSU akceptuje vrcholovými

potenciály, jež jsou vlastní dané podnikem. Jsou to nejvyšší konkurenční potenciály, identita, integrita, mobilita a suverenita (Mikoláš, Peterková a kol., 2011).

Podstatou konkurence společnosti je ovšem jejich konkurenceschopnost. Mikoláš (2005) uvádí, že je však nezbytné si uvědomit, že konkurenceschopnost představuje jednu z podob podnikatelského potenciálu. Jako podnikatelský potenciál se musí konkurenceschopnost znázorňovat dvěma charakteristikami. První z nich jsou charakteristiky všeobecné a charakterizuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co může nebo musí být a tím, co je. Druhá skupina je charakteristika speciální. Tato charakteristika přiznává existenci konkurence buď na straně poptávky, nebo na opačné straně nabídky.

Obr. 2.2 Schéma konkurenceschopnosti – Model IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš, 2005, 85 s.

2.2.6 SWOT analýza

Fotr a Souček (2012) tvrdí, že se jedná o nejjednodušší přístup pro analýzy společnosti a konkurence. Výraz SWOT je akronymem „Strengths“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby).

SWOT analýza může být orientovaná na vlastní společnost nebo na analýzu konkurence. Postup analýzy konkurence je takový, že se nejprve provede analýza prostředí, ze které se získají potřebné informace o konkurenci a postupuje se dále ve čtyřech zmíněných oblastech SWOT. Hodnotí se silné stránky vlastní společnosti a konkurentů (např. kvalita výrobků, značka, způsob prodeje, distribuční kanály aj.), slabé stránky vlastní společnosti a konkurentů (např. kvalita webových stránek, nákladovost aj.).

Tyto informace se využijí pro definování příležitostí, které společnost má, příp. k definici hrozeb, které konkurenti představují. Formát SWOT analýzy může být použit nejen pro nekvantitativní přístupy prezentace výsledků, ale i k prezentaci kvantifikovatelných výsledků i s tím, že se pro jeho vyhotovení používají hodně sofistikované nástroje.

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, slabé a silné stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, rizika a příležitosti. Z přístupu současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, způsobené právě požadavkem odlišit příležitosti od hrozeb a silné stránky od slabých. Někdy je dost obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost nebo hrozbu a jestli určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Příležitost lze za jistých předpokladů změnit na ohrožení a naopak určitá ohrožení se může změnit v příležitost.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno hlavním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé stránky a současně být připraven na potenciální hrozby a příležitosti.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že jasná klasifikace faktorů vnitřní i vnější situace směřující k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, jakož i silných a slabých stránek, je mnohdy daleko méně důležitá a podstatná než identifikace vnitřních i vnějších faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Právě v tomto lze nalézt hlavní přínos SWOT analýzy.

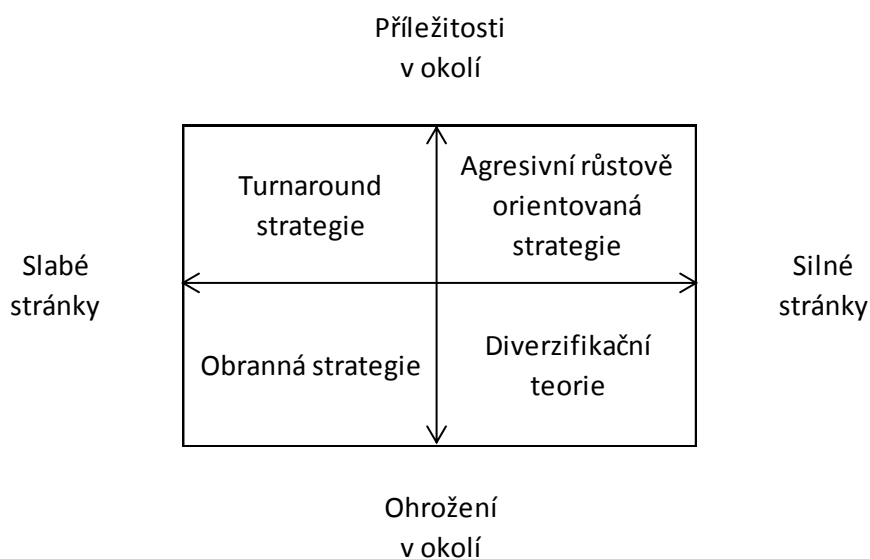
Cílem SWOT analýzy není v žádném případě vypracování seznamu potenciálních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Aplikace SWOT analýzy musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných vazeb.

Postup realizace SWOT analýzy je obvykle následující:

1. Identifikace a predikce podstatných změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je dobré věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by měl mít 7 až 8 bodů.
2. S použitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifikovat přednosti. Přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 charakteristik.
3. Zhodnotit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a na druhé straně významné změny v okolním prostředí podniku. Lze k tomu využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.

Sestavení diagramu SWOT analýzy ulehčuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními slabými a silnými stránkami podniku a umožňuje systematickosti strategické volby. Kombinace těchto faktorů, jak je zřejmé, ovlivňuje vznik několika variant možných budoucností, a tedy vyžaduje rozdílné strategické volby. Diagram SWOT analýzy může iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie vzhledem ke své systematickosti a přehlednosti. Kombinace hlavních potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými slabými a silnými stránkami umožňuje zvažovat čtyři odlišné vzorové situace, které mohou nastat určitou orientací při volbě strategické varianty.

Obr. 2.3 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, 92 s.

V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se podnik setkává s mnohými příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie nazývaná jako strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie je označovaná jako ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou ve shodě s předpokládanými příležitostmi. V zájmu většiny podniků je dosáhnout pohybu z odlišné pozice právě do této situace.

Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nemilostí okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se setkají s hrozbami. Strategie „min – max“, strategie ST (Strengths a Threats) předpokládá minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek. V této situaci je nutno brzy identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Efektem je diverzifikační strategie.

Podnik v neposledním kvadrantu má na trhu mnohé příležitosti, přičemž je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „max – min“, strategie OW (Opportunities a Weaknesses) klade důraz na maximalizaci příležitostí k zvládnutí slabých stránek. Orientace

strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, nejčastěji se jedná o strategii turnaroundu.

Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant, znázorňuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky, a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“, strategie WT (Weaknesses a Threats) se zaměřuje na minimalizaci rizik a minimalizaci slabých stránek. V této situaci se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a rušení určitých pozic (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dedouchová (2001) uvádí, že srovnání výsledků interní a externí analýzy se provádí v tabulce, kde jsou ve sloupcích příležitosti a hrozby a v řádcích se nachází silné a slabé stránky. V tabulce by nemělo být více než 10 řádků a sloupců, to aby byla lehce čitelná a zachovala si vypovídající schopnost. Vyplňuje se pomocí znamének „0“, „+“, „-“.

Znaménko „+“ je využito, jestliže:

- silná stránka dá možnost podniku využít příležitosti nebo zvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí podniku,
- slabá stránka vyváží změnu v okolí podniku.

Znaménko „-“ představuje situaci, při které:

- silná stránka bude změnou v okolí podniku snižována,
- slabá stránka nedovolí podniku vyhnout se ohrožení nebo bude význam slabé stránky změnou v okolí podniku ještě výraznější.

Znaménko „0“ znázorňuje, že mezi faktory neexistuje žádný vztah.

3. Charakteristika společnosti

3.1 Profil podniku

DURA Automotive Systems CZ patří do velké skupiny DURA Automotive Systems, LLC. Společnost je jedním z hlavních nezávislých výrobců a konstruktérů kontrolních řídicích systémů, kontrolních sedadlových systémů, technologických montážních prvků, skelních konstrukčních systémů, vnějších sloupků karosérie a dveřních systémů určený pro automobilový průmysl. DURA dodává své produkty všem významným americkým, evropským a asijským konečným automobilovým výrobcům a mnoha přímým subdodavatelům. Sídlo skupiny DURA se nachází v Rochester Hills, USA.

Obr. 3.1 Závod DURA Automotive Systems CZ v Kopřivnici



Zdroj: www.autodura.com

Na první pozici v rámci divize Control Systems společnost dlouhodobě figuruje, jak počtem zaměstnanců, tak velikostí závodu a svým obratem. 18 tis. m² představuje velikost výrobní plochy, ke konci roku 2015 byl počet zaměstnanců 735 a tržby v ten samý rok přesáhly hranici 2 mld. Kč.

Díky kvalifikaci a zkušenostem zaměstnanců, sumě tržeb a dosaženým výsledkům, přestal být závod pouze výrobní lokalitou, ale převzal z korporace značnou část činností z oblasti kvality, nákupu, testování výrobků a technologie. V roce 2007 bylo zřízeno testovací centrum, které je neustále rozšiřováno o nové zařízení a prostory. S plochou zhruba 680m² se stalo nejlépe vybaveným a největším TC v rámci DURA skupiny.

V závodě je obzvláště kladen velký důraz na oblast zavádění principů štihlé výroby a zefektivňování chodu závodu s cílem kompenzovat nárůsty nákladů a zvyšovat ziskovost závodu, tak aby byl schopen trvale splňovat požadavky zákazníků na kvalitní a včasné dodávky a nabízet cenu, která je pro ně zajímavá.

Mezi své hlavní zákazníky může společnost zařadit VW Group, Ford, ZF Lemförder, skupinu PSA a také ostatní DURA závody.

Obr. 3.2 Logo společnosti



Zdroj: www.duraauto.com

3.2 Základní informace

Název podniku: Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.

Sídlo podniku: Průmyslový park 300, Vlčovice, 742 21 Kopřivnice

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 260 31 531

Den zápisu: 21. prosince 2000

3.3 Historie

Historie založení závodu DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. se datuje od roku 2000. Dokončení výstavby výrobní haly závodu bylo v následujícím roce, tj. 2001. O dvě léta později, roku 2003 společnost zahájila výrobu řadicích systémů Shifter systems. V dalších letech se podnik výrazně rozvíjel z hlediska rozvoje výrobního portfolia.

Rok 2004 se stal pro závod významným. Společnost začala vyrábět MTX kabely na předvýrobu pro montážní linky PRIMARY. Také DURA Automotive Systems CZ získal ISO 14001 a certifikaci TS 16949. V následujícím roce byla zahájena výroba kabelů ručních brzd. V roce 2006 se uvedl do provozu Overmoulding a k portfoliu výrobků byl přidán mechanismus nožní brzdy. Rok poté byla kolaudace rozšířeného závodu. Výrobní prostor se dvojnásobně rozšířil na výrobní plochu 18,3 tisíc m², přistavěla se administrativní část a šatny, takže celková plocha závodu je zhruba 20 tisíc m². Do rozšíření závodu stála celková investice 150 milionů Kč. Ve stejném roce se společnost rozhodla pro výrobu mechanismů ručních brzd.

3.4 Poslání a krédo

Poslání

Skupinu DURA poslání nejen vede, ale také inspiruje společným účelem.

Posláním je inspirovat:

- řidiče, díky výjimečné interakci s vozidlem, jakým je povrchová kvalita přepínače nebo zpětné zrcátko na zařízení, co má deset let,
- zákazníky, skrze design, co mění pravidla hry, co by okamžitý lék na kritický problém s dodávkou či zvýšení každodenní důvěry v co nejlepší kvalitu ve své třídě,
- lidi, skrze jedinečnou kulturu, účel a hrdost na společnost DURA,
- konkurenci, vedením pomocí názorného příkladu a vytvářením benchmarku, vůči kterým mohou aspirovat,

- akcionáře, skrze společné úsilí a snahu poskytnout všem jedinečné podmínky pro tvorbu hodnot.

Posláním společnosti DURA je inspirace poháněná inovací a výkonem.

Krédo

Společnost DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. věří v:

- kultivované lidi,
- inovaci,
- jednoduchost,
- hledání pravdy,
- odpovědnost,
- průhlednost,
- neoblomné zlepšení,
- dosažení excellence.

Skupina DURA se snaží dělat věci správně, tou správnou cestou, ze správných důvodů.

3.5 Výrobky

Závod DURA byl prvním závodem s multivýrobou v Evropě.

Obr. 3.3 Výrobky - Shifter systems



Zdroj: www.duraauto.com

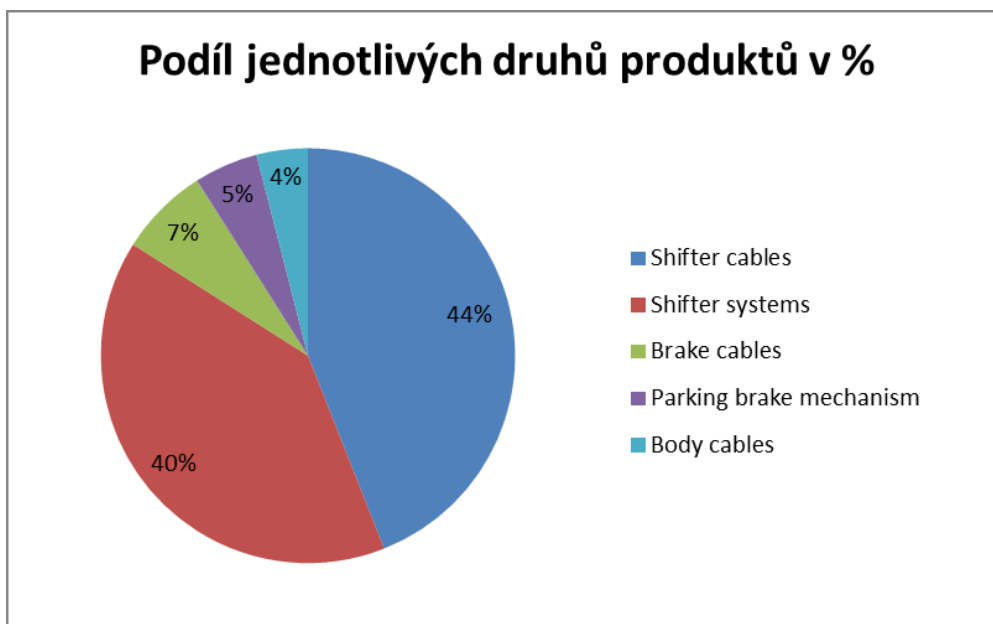
Obr. 3.4 Výrobky – Cable systems



Zdroj: www.duraauto.com

V současnosti jen závod DURA Automotive Systems CZ v Kopřivnici vyrábí kompletní sortiment kontrolních řídících systémů – řadící systémy pro manuální převodovky, kabely pro manuální a automatické převodovky, kabely na otevírání kapoty a dveří, brzdové kabely, vstříkolisově pouzdřené komponenty a v neposlední řadě i brzdové ruční systémy.

Graf 3.1 Podíl jednotlivých druhů produktů na celkové produkci dle prodeje za rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

3.6 Testovací centrum

Kopřivnický závod DURA Automotive Systems CZ se stala unikátní díky testovací laboratoři, kde je nákupem jiných zařízení nezávislý v oblasti testování. Na počátku roku 2007 bylo založeno testovací centrum o ploše 680 m². Prvotním záměrem měly být testy na výrobcích požadované zákazníky. V následujícím roce společnost začala se schvalovacími testy na materiál a díly používané k výrobě závodu.

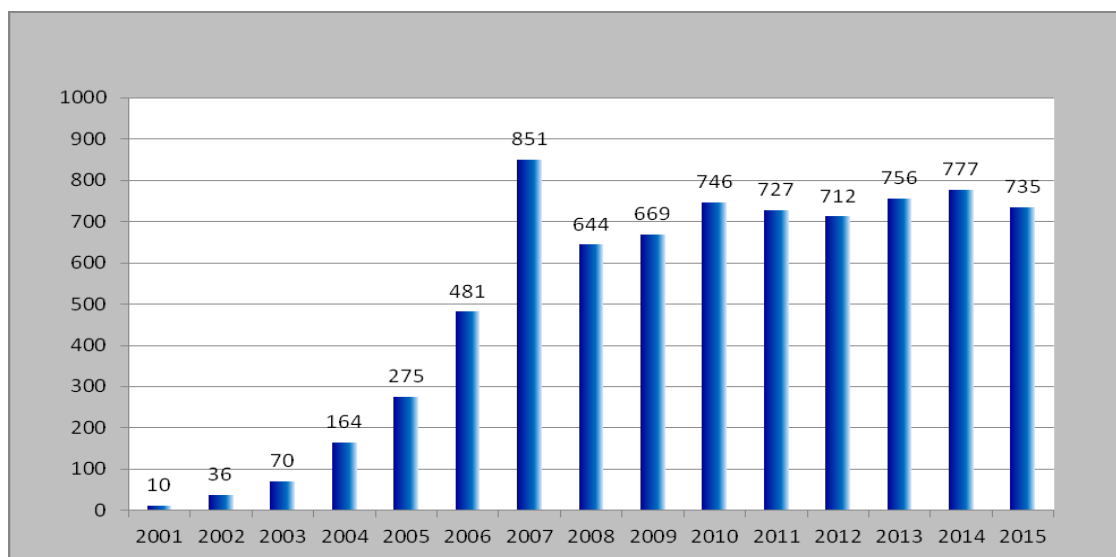
Centrální oddělení v Německu a ve Francii zajišťuje skupině DURA výzkum a vývoj. Testovací centrum zvyšuje prestiž závodu při jednání se zákazníky a je také velkou podporou pro dynamičtější řešení problémů na linkách, analýzu reklamovaných dílů a v neposlední řadě pro schválení nových dílů.

Testovací centrum je využito hlavně k charakterizačním testům, testům odolnosti pro korozi, svařování i mikroskop testům, push-in, pull-out, pull-off testům až do 50kN, průniku vody odolnosti, testům dynamického a statického zneužití, vakuovým testům a také k testům trvanlivosti v klimatizovaných komorách.

3.7 Zaměstnanci

Společnost DURA Automotive Systems CZ patří k významným zaměstnavatelům v regionu. Na konci roku 2015 byl celkový počet zaměstnanců 735, z toho 537 tvoří výrobní dělníci, kteří představují 73 % z celkového počtu. Ke zbylým 27 % patří technickohospodářští pracovníci v počtu 69 osob a 129 patří k vedení a obchodu. 69 % pracovníků v podniku je tvořeno převahou ženské pracovní síly. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 39 roků. Pro ukázkou je v následujícím grafu zachycen vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001-2015.

Graf 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

3.8 Ekonomická charakteristika

Základní ekonomická data podniku byla získaná z veřejné účetní závěrky, konkrétně z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty. Jednotlivé vybrané údaje za rok 2013 a 2014 jsou uvedeny níže v tabulce č. 3.1 a č. 3.2.

Tab. 3.1 Vybrané údaje z Rozvahy v tis. Kč

Položka	Rok	
	2013	2014
AKTIVA CELKEM	3 552 096	3 932 378
Stálá aktiva	2 492 939	2 448 860
Oběžná aktiva	1 245 523	1 359 323
Zásoby	297 230	337 240
Krátkodobé pohledávky	865 081	854 780
Krátkodobý finanční majetek	83 159	164 793
VLASTNÍ KAPITÁL	1 729 304	1 563 357
CIZÍ ZDROJE CELKEM	2 091 650	2 347 910
Dlouhodobé závazky	1 391 139	1 377 185
Krátkodobé závazky	675 056	940 950

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rozvahy společnosti

Jak je z tabulky 3.1 zřejmé, hodnota celkových aktiv v roce 2014 vzrostla na 3 932 378 tis. Kč a taktéž tomu bylo i u cizích zdrojů. Naopak vlastní kapitál zaznamenal pokles v tomtéž roce. Společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. se podařilo zajistit růst tržeb, které oproti předchozímu roku 2013 vzrostly o více než 10% a dosáhly úrovně 2,65 mld. Kč, viz tab. 3.2. V obou obdobích byli pro podnik nejvýznamnější tři zákazníci Ford, ZF Friedrichshafen a Volkswagen s 61 % podílem na celkových tržbách kopřivnického podniku. Výsledek hospodaření zaznamenal v roce 2014 klesající tendenci a to ve výši 317 951 tis. Kč.

Tab. 3.2 Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty v tis. Kč

Položka	Rok	
	2013	2014
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 404 710	2 651 477
EBIT	184 392	201 081
Daň z příjmů	94 727	206 582
Nákladové úroky	96 645	100 750
EAT (čistý zisk)	407 254	317 951

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výkazu zisku a ztráty společnosti

3.9 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Dura Automotive Systems CZ je zobrazena v příloze č. 3. Nejvyšší postavení má ve společnosti ředitel pan Martin Adamec, pod kterého spadá personální útvar, finanční útvar, IT, nákup a výrobní manager. Každý zmíněný útvar má vlastního vedoucího pracovníka, který má na starost chod celého oddělení a vedení svých technickohospodářských pracovníků. Výrobní manager má pod svým vedením vedoucí výrobních týmů z několika oblastí, dále pak technologii, údržbu a logistiku. Výrobní týmy jsou týmy složené z odborníků, kteří řídí, organizují výrobu, snaží se odstranit plýtvání ve všech výrobních procesech a zvýšit výkon i kvalitu.

4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Následující čtvrtá kapitola je zaměřená na praktickou část diplomové práce, kde jsou získané informace o společnosti Dura Automotive Systems CZ aplikované na vybraných metodách hodnocení konkurenceschopnosti podniku.

4.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE identifikuje vnější prostředí podniku (makrookolí), kterému podnik čelí a které ovlivňuje jeho podnikatelskou činnost.

4.1.1 Politické faktory

Podnikatelskou činnost velmi ovlivňuje politická stabilita, stabilita vlády a také členství v mezinárodních institucích. Česká republika je letos dvanáct let členem Evropské unie. Členství v EU nám přinesl jednotný evropský trh, který představuje prostor bez hranic, v němž platí volný pohyb osob, zboží, služeb i kapitálu. V tomto společném trhu v rámci Evropské unie byly odstraněny celní poplatky, kvóty a jiné překážky volného obchodu mezi členskými státy. Stanovil se jednotný celní sazebník vůči nečlenským zemím Unie, vytvořila se příslušná legislativní opatření a byla dohodnuta jednotná obchodní politika. Společnost Dura Automotive Systems CZ obchoduje s mnoha podniky z členských států, tento obchod jim usnadňuje jednotná celní unie a jednotný vnitřní trh. Podnik tak nemusí provádět celní kontroly a platit clo.

Průmyslové odvětví je ovlivňováno vývojem politické situace v České republice. Rozhodujícím vliv je dán z pozice politické strany, která zvítězila ve volbách. Levicové strany spíše utlumují průmyslové odvětví a naopak pravicové strany se snaží průmysl rozvíjet. Snahou vlády a Ministerstva průmyslu a obchodu je podpora průmyslových firem operačními programy např. Průmysl a podnikání, Podnikání a inovace.

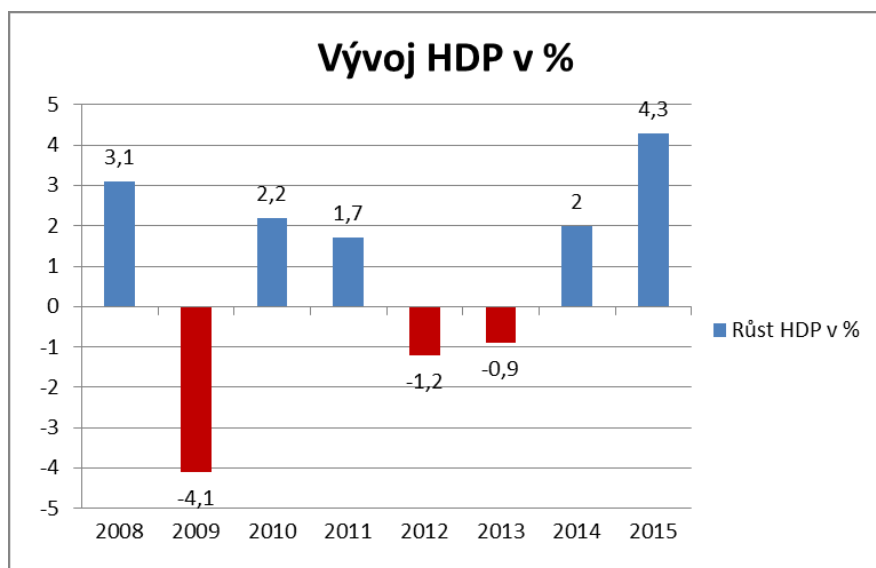
4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory patří k významným prvkům, které mají velký vliv na podnikatelskou činnost veškerých subjektů. Na jejich rozhodování působí i makroekonomické trendy. Jejich současný stav a možný budoucí vývoj by měl podnik ve svém zájmu sledovat.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP) je nejvíce sledovaným ekonomickým ukazatelem. Jedná se o sumu celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených za dané období na našem území. Tento ukazatel se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Nejvýznamnější růst za posledních několik let byl v loňském roce, kdy hrubý domácí produkt vzrostl o 4,3%. Za tímto růstem stojí především spotřeba domácností a zvýšená aktivita v oblasti investic. Pozitivní vývoj za minulý rok signalizuje, že se zvyšuje poptávka po zboží i službách, která představuje zvýšení objemu výroby podniků a jejich následný růst zisků. V roce 2013 byl negativní meziroční vývoj, HDP pokleslo o 0,9 % a roku 2012 dokonce ve výši 1,2 %. Nejhuře na tom byla ekonomika v roce 2009 s poklesem 4,1%. V grafu 4.1 je uveden vývoj HDP za posledních osm let. Růst hrubého domácího produktu signalizuje pozitivní vývoj pro společnost Dura, jelikož se v tomto stavu zvyšuje poptávka po jeho výrobcích a dochází k růstu tržeb. V roce 2014 oproti předchozímu roku vzrostly tržby o více než 10% a dosáhly úrovně 2,65 mld. Kč.

Graf 4.1 Vývoj hrubého domácího produktu v %



Zdroj: vlastní zpracování podle www.czso.cz

Inflace

Obecně inflace vyjadřuje všeobecný růst cenové hladiny v čase. Mírou inflace je procentuální přírůstek indexů spotřebitelských cen.

V tabulce 4.1 níže lze vidět vývoj míry inflace za posledních šest let. Na konci analyzovaného období, tedy v loňském roce 2015 byla hodnota nejnižší 0,3%. Naopak rok 2012 zažil výrazný růst cen a snížení kupní síly peněz, kdy se odběratelé snažili co nejvíce šetřit, nakupovat méně zboží a vybírat levnější dodavatele. V roce 2013 byla hodnota inflace více než o polovinu nižší než v předchozím roce a to poklesem na 1,4%. V tomto období si zákazníci podniku mohli nakoupit více výrobků za stejnou cenu než v předcházejícím roce. Klesající vývoj míry inflace je pro společnost Dura příznivý, jelikož nedochází k růstu cen energií a vstupních materiálů.

Tab. 4.1 Vývoj míry inflace v %

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

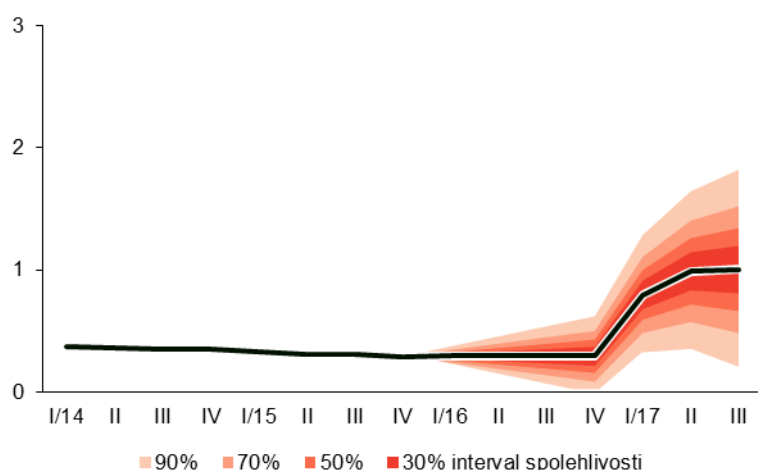
Zdroj: vlastní zpracování podle www.czso.cz

Úroková sazba

Úroková sazba znamená procentní vyjádření zvýšení zapůjčené částky za určité časové období. Tento ukazatel patří k významným faktorům, jelikož z velké části ovlivňuje poptávku po úvěrech a investice podnikatelů. Pro rok 2016 zůstala nezměněna dvoutýdenní repo sazba ve výši 0,05%. Repo sazba je měnovým nástrojem ČNB, kterým ovlivňuje množství peněz v ekonomice. Prognóza úrokové sazby 3M PRIBOR byla odhadnuta na rok 2016 ve výši 0,3 % a v roce 2017 se odhaduje zvýšení na 0,9 %.

Vzhledem k neustálému růstu cizích zdrojů podniku by se měla společnost Dura zajímat o prognózy úrokových sazeb. Zvýšení úrokové sazby vede ke zvýšení nákladových úroků, což by nebylo příznivé pro zkoumanou společnost.

Graf 4.2 Prognóza úrokových sazeb



Zdroj: www.cnb.cz

Graf č. 4.2 ve tvaru vějíře zobrazuje nejistotu budoucího vývoje úrokových sazeb. Nejvýraznější pásmo okolo středu prognózy znázorňuje vývoj, který s 30 % pravděpodobností nastane. Další rozšiřující se pásma znázorňují postupný vývoj s 50 %, 70 %, 90 % pravděpodobností.

Měnový kurz

Intervencemi centrální banky je udržován kurz české koruny vůči euru na hranici 27 Kč za 1EUR, případně 24 Kč za 1 USD, díky čemuž je produkce na zahraničních trzích levnější a společnost Dura Automotive Systems CZ tím nepřichází o svá odbytiště z důvodu vysokých cen produkce. V případě rostoucího kurzu české koruny vůči těmto zahraničním měnám může mít za následek zdražování vývozu a tím případné snížení poptávky s dopadem na utlumení výroby a případné propouštění. V neposlední řadě tak může mít dopad na hledání nových odbytišť v zahraničí. V současné době (rok 2016) se výrazný růst kurzu české koruny neočekává.

Nezaměstnanost

Podíl nezaměstnaných osob v Moravskoslezském kraji, kde má závod Dura Automotive Systems CZ sídlo v roce 2015 vzrostl o 0,4 procentního bodu na 8,6 procent. Práci na konci tohoto období nemělo 72 573 lidí v evidenci úřadu práce. Ve srovnání s rokem 2014 bylo ale nezaměstnaných v kraji o 11 304 méně a podíl lidí bez práce byl menší o 1,2 procentního bodu. Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji je po Ústeckém kraji s podílem nezaměstnaných 8,9 %, druhá nejvyšší v České republice. Velká míra nezaměstnanosti může mít jak kladný, tak negativní dopad na společnost. Výhodou pro podnik může být například snadná dostupnost kvalifikované pracovní síly a negativní dopad může být ze strany kupní síly obyvatelstva a tím druhotně snížení poptávky po produkci podniku.

Tab. 4.2 Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji

Ukazatel	Stav k	
	28.2.2015	29.2.2016
Evidování uchazeči o zaměstnání	84465	72573
Podíl nezaměstnaných osob v %	9,8	8,5
Volná pracovní místa	6362	10758
Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo	13,3	6,7

Zdroj: www.portal.mpsv.cz

4.1.3 Sociokulturní faktory

Mezi základní sociální faktory patří především životní úroveň, vzdělanost lidí, hustota osídlení. Demografický vývoj je ve fázi stagnace porodnosti a stárnutí populace. Zlepšení zdravotní péče a kultivace životního prostředí přispěla k prodloužení střední délky života u lidí. To je důvodem stárnutí populace, která má vliv na strukturu ekonomicky aktivních osob. Dalším sociálním trendem je stále se zvyšující počet studentů usilujících o dosažení vysokoškolské diplomu, což může vyvolat v budoucnu pro společnost DURA nedostatečné množství manuálně pracujících lidí a následné zdražení jejich práce.

Počet obyvatel Moravskoslezského kraje za rok 2015 poklesl o 2578 osob. Na tomto úbytku se podílela z více než 50% migrace obyvatel. Negativní migrační saldo se stalo největší v porovnání s jinými kraji. Počet narozených dětí (5833) oproti předcházejícímu roku 2014 se téměř nezměnil, přičemž počet zemřelých výrazně vzrostl o 486 lidí.

4.1.4 Technologické faktory

Neustálá globalizace a především technologické přibližování se západu k Číně vede ke změnám důležitosti faktorů konkurenceschopnosti. Klesá kopírování technologického pokroku Číny a naopak se více rozvíjí vlastní vývojová a výzkumná aktivita, je více využíváno nových technologií a díky tomu roste průmyslově-právní ochrana celkově. Podstatným faktorem konkurenceschopnosti je stále kvalita lidských zdrojů, připravenost po technologické stránce a schopnost využívat znalostí pro inovační aktivity v globálním rozměru, což je předcházeno výbornou znalostí a monitoringem tržních příležitostí, vyskytující se globální poptávkou a správným používáním nástrojů k predikci trendů a vývoje.

V současnosti stále roste úroveň dostupných a využívaných technologií. V případě, kdy si podnik zavede novou výrobní technologii, získá tím konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda může mít více podob. Buď se může odrazit v nižších cenách, než které nabízí konkurence za stejné produkty či služby nebo ve formě zvláštních výhod, které jsou pro zákazníka někdy důležitější než nižší cena. S technologií je spjat i výzkum a vývoj, který je za pomoci speciálních programů podporován Evropskou unií a vládou.

Závodu DURA Automotive Systems CZ a celé skupině DURA zajišťuje výzkum a vývoj centrální oddělení v Německu a ve Francii. Kopřivnický závod se může také pyšnit testovací laboratoří, které bylo založeno na začátku roku 2007 o rozloze 680 m². Prvotním záměrem byly testy na výrobcích požadované zákazníky. V následujícím roce společnost začala se schvalovacími testy na materiál a díly používané k výrobě závodu.

Díky testovacímu centru je zvyšovaná prestiž závodu při jednání se zákazníky a je také velkou podporou pro dynamičtější řešení problémů na linkách, analýzu reklamovaných dílů a v neposlední řadě pro schvalování nových dílů.

Testovací centrum je využito především k charakterizačním testům, testům odolnosti pro korozi, svařování i mikroskop testům, push-in, pull-out, pull-off testům až do 50kN, průniku vody odolnosti, testům dynamického a statického zneužití, vakuovým testům, a také k testům trvanlivosti v klimatizovaných komorách.

V dnešní době se už podnik neobejde bez využívání informačních technologií a počítačových systémů. Závod v Kopřivnici používá počítače a telefony nejen pro své potřeby uvnitř organizace, ale také komunikaci s vnějším okolím jako jsou např. zákazníci, dodavatelé, aj. Také se pomocí svých webových stránek snaží prezentovat na trhu. Pro společnost Dura Automotive Systems CZ je velmi významný informační systém MFG od společnosti Minerva, který je využíván ke komplexnímu řízení logistiky a ekonomiky firmy. Tento program se stal nezbytnou součástí všech THP pracovníku při jejich každodenní práci.

4.1.5 Legislativní faktory

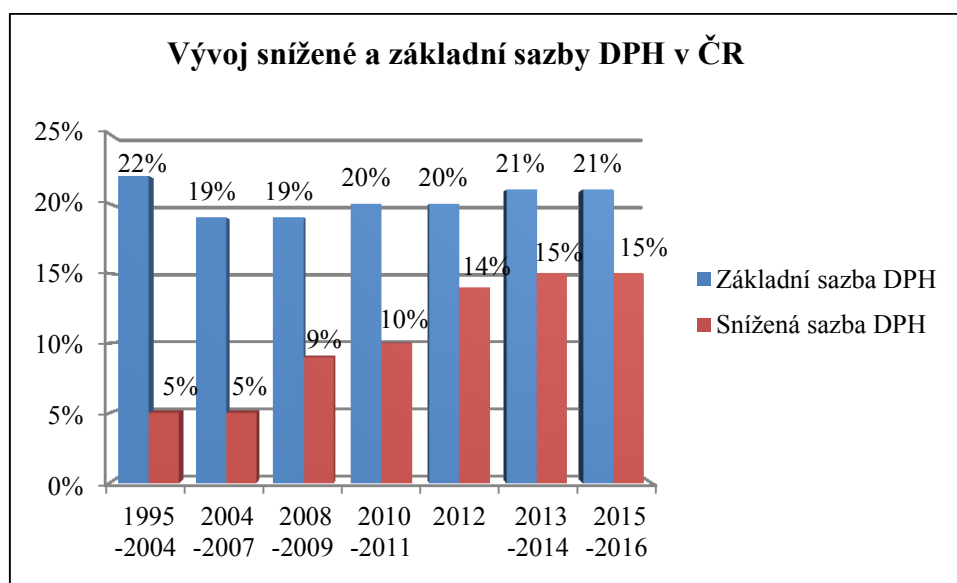
Všechny společnosti vykonávající svou činnost v České republice včetně závodu Dura Automotive Systems CZ jsou ovlivňovány řadou zákonů, vyhlášek, nařízením státu a právními normami. Ve vlastním zájmu by se měl management podniku řídit platnou legislativou. Do výčtu právních předpisů, kterým kopřivnický závod DURA podléhá lze zařadit:

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, je součástí soukromého práva a vymezuje právní vztahy vznikající během výkonu práce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

- Zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních společnostech a družstvech, který zčásti nahradil dosavadní obchodní zákoník. Zaměřuje se především na úpravu obchodních společností a družstev.
- Zákon č. 563/1991 Sb., O účetnictví, stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.
- Zákon č. 586/1992 Sb., O dani z příjmů, je součástí veřejného práva a je aplikován na finanční příjem fyzických osob, obchodních společností nebo jiných právnických osob.
- Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty, patří do veřejného práva a týká se daňové problematiky. Vymezuje základní pojmy včetně předmětu daně a územní působnosti, zdanitelná plnění, daňové subjekty, výpočet a sazby daně.
- Zákon č. 16/1993 Sb., O dani silniční, tento zákon se řadí k veřejnému právu. Zaměřuje se na silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla registrovaná a provozovaná na území České republiky, jestliže jsou používána k podnikání nebo k jejich samostatně výdělečné činnosti.
- Zákon č. 17/1992 Sb., O životním prostředí, definuje základní pojmy (životní prostředí, znečišťování, ekosystém, aj.) a zavádí nový pojem ekologické újmy, jiné než se vyjadřuje v penězích. Stanovuje povinnosti a práva nejen podnikatelským subjektům, ale i občanům ve vztahu k životnímu prostředí.
- Zákon č. 338/1992 Sb., O dani z nemovitých věcí, tvoří daň z pozemků a daní ze staveb. Zákon objasňuje předmět daně, kdo je poplatníkem daně nebo jaké nemovitosti jsou od daně osvobozeny. Představuje také postup pro výpočet daně.

Pro společnost DURA Automotive Systems CZ je velice významná z daňové oblasti daň z přidané hodnoty a daň z příjmu právnických osob. Daň z přidané hodnoty tvoří jeden z nejdůležitějších příjmů státního rozpočtu. Na vývoji sazeb daně z přidané hodnoty viz níže je názorně vidět, že trendem je zvyšování daňové zátěže. V roce 2012 se základní sazba DPH zvýšila z 20% na současných 21%. Taktéž vláda zvýšila sníženou sazbu o jedno procento na 15%.

Graf 4.3 Vývoj základní a snížené sazby DPH



Zdroj: Vlastní zpracování podle www.finance.cz

Od 1.1.2016 vzniká závodu Dura Automotive Systems CZ, jakožto plátcí daně z přidané hodnoty, nově zákonná povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení. Kontrolní hlášení vláda zavedla jako efektivní prostředek k odhalení daňových úniků a podvodů. Plátce, který je právnickou osobou je povinen elektronicky podávat kontrolní hlášení za každý kalendářní měsíc. Společnost Dura se na tento nový zákon musela připravit, aby správně odevzdávala kontrolní hlášení a vyhnula se tak případným sankcím. Management kopřivnického závodu nechal zaměstnance finančního oddělení řádně proškolit a v důsledku tohoto nového zákona musel projít i účetní systém MFG několika změnami.

V současné době je sazba daně z příjmů právnických osob v České republice 19%. Tato sazba je konstantní již od roku 2009, což je příznivé pro poplatníky daně. Ve srovnání s rokem 1999, kdy hodnota sazby představovala 35 %, se postupem času postupně pozitivně snížila o 16 %, viz tab. 4.3 níže.

Tab. 4.3 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob

Rok	Sazba daně
2016-2010	19%
2009	20%
2008	21%
2007-2006	24%
2005	26%
2004	28%
2003-2000	31%
1999	35%

Zdroj: Vlastní zpracování podle www.finance.cz

4.1.6 Ekologické faktory

Podnikatelská činnost úzce souvisí se životním prostředím. Rozvoj moderního průmyslu se stal nezbytným, avšak nepřináší lidstvu jen užitek, ale je jedním z hlavních zdrojů znehodnocování životního prostředí. Na životní prostředí působí negativně například tím, že produkuje škodlivé emise do vody, ovzduší a půdy. Znečišťování vod a ovzduší se může šířit na velké vzdálenosti. Příkladem může být znečištěné ovzduší na Ostravsku, které je způsobeno místním průmyslem, ale i škodlivými látkami, které se tam dostávají až z Polska. Aby se zabránilo nebezpečnému vlivu znečišťujících látek na lidském zdraví, je pro každou z nich stanoven imisní limit.

Každé odvětví lidské činnosti má vliv na životní prostředí. Vzhledem k velkému využití průmyslové a jiné výroby je nezbytně nutné dodržovat dané normy, které umožňují využívání životního prostředí do takové míry, kdy nedochází k jeho devastaci, ale k udržitelnému rozvoji pro následující generace.

Podnik Dura Automotive Systems CZ si uvědomuje důležitost negativních dopadů spjatých s podnikáním a zavedl systém řízení ochrany životního prostředí dle normy ČSN EN ISO 14001. Tato norma požaduje vytvoření, dokumentování, zavedení, udržování a neustále

zlepšování systému na životní prostředí. Také vyžaduje dodržování požadavků příslušných právních a ostatních předpisů. Každoročně je prováděno pomocí interních i externích auditů ověřování požadavků. Tím se nejen zajistí splnění legislativních nároků, ale i zlepšování všech zavedených procesů.

Podnik klade velký důraz na ekologii. Dbát na dodržování právních předpisů, např. zákona č. 17/1992 Sb. O životním prostředí, zákona č. 114/1992 Sb. O ochraně přírody a krajiny, dále se řídí nařízeními související s manipulací s chemickými látkami a dodržuje dané emisní limity u jednotlivých druhů výroby.

4.1.7 Shrnutí

Výrazný vliv měl na podnik vstup do Evropské unie, díky němuž může podnik snadněji obchodovat s členskými státy a nemusí provádět celní kontroly a platit clo. Společnost Dura je ovlivňována řadou zákonů, vyhlášek, nařízeními státu a právními normami. Velkou zátěž pro podnik představuje daň z příjmu právnických osob, sazba daně se postupem času snižovala a od roku 2009 je konstantní ve výši 19 %. Další zátěží podniku je daň z přidané hodnoty, která má mírně rostoucí vývoj. Nově od letošního roku 2016 vzniká podniku zákonná povinnost podávat jednou měsíčně tzv. kontrolní hlášení, které bylo zavedeno jako efektivní prostředek k odhalení daňových podvodů.

Růst hrubého domácího produktu signalizuje pozitivní vývoj pro společnost Dura, jelikož se mu v tomto stavu zvyšuje poptávka po jeho výrobcích a dochází k růstu tržeb. Klesající vývoj míry inflace je pro společnost Dura příznivý, díky němuž nedochází k růstu cen energií a vstupních materiálů. Prognóza vývoje úrokové sazby není pro podnik příznivá, jelikož se odhaduje zvýšení, které následně vede ke zvýšení nákladových úroků. Velká míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji představuje pro společnost snadnou dostupnost kvalifikované pracovní síly.

Pro udržení si své konkurenceschopnosti na trhu je nezbytný neustálý technologický rozvoj a s ním spjatý výzkum a vývoj, který je pomocí speciálních programů podporován Evropskou unií a vládou. V současné době je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí, se kterým přichází zpřísnění norem a právních předpisů, které musí podnik ve svém zájmu akceptovat.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Stav konkurence v odvětví je ovlivňován pěti konkurenčními silami a výsledkem jejich společného vlivu je ziskový potenciál odvětví. Za účelem analýzy konkurenčního okolí je vhodné ohodnotit každou z pěti základních sil. K těmto zmíněným silám patří dodavatelé, zákazníci, stávající konkurence, potenciální konkurence a substituty.

4.2.1 Stávající konkurenti v odvětví

Společnost se ocitá v takovém prostředí konkurence, kde se nachází velké množství firem poskytující podobné nebo stejné produkty. Za své konkurenty kopřivnický závod Dura považuje například společnost Brose CZ, s.r.o., Continental Automotive Czech Republic, s.r.o., Cooper-Standard Automotive Česká republika, s.r.o., Federal-Mogul Friction Products, a.s., JTEKT Automotive Czech Plzeň, s.r.o., Knorr-Bremse, s.r.o., Toyoda Gosei Czech, s.r.o., TRW Automotive Czech s.r.o.

Cooper-Standard Automotive Česká republika, s.r.o. sídlící ve Žďáru nad Sázavou se zabývá výrobou brzdových, palivových a chladicích systémů. Dodává zapouštěné skla, těsnění na karosérie a dveře a systémy TP pro spouštění a vytahování oken. Závod působí na trhu již 16 let a patří k nejvýznamnějším a nejstabilnějším zaměstnavatelům na Vysočině. Je zaměstnavatelem přibližně 1000 zaměstnanců.

TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou se zabývá vývojem, výrobou a prodejem brzd včetně brzdových komponentů pro světové automobilky. Zmiňovaný podnik patří do koncernu TRW Automotive, který zaměstnává po celém světě 70 000 zaměstnanců a vlastní 200 závodů.

JTEKT Automotive Czech Plzeň, s.r.o., který svou první sériovou výrobu rozběhl v roce 2005, je součástí koncernu JTEKT Corporation a zaměřuje se na výrobu systémů řízení pro osobní automobily. V současné době zaměstnává zhruba 750 pracovníků a celkový roční objem výroby je cca. 3 miliony kusů.

Knorr-Bremse je celosvětovým předním dodavatelem brzdových a řídicích systémů pro automobily a poskytuje dodávky všem velkým výrobcům vozidel po celém světě.

Koncern Knorr-Bremse zaměstnává ve 100 lokalitách více než 25 000 zaměstnanců. Také v předchozím roce podnik pokračoval ve svém růstu a jeho obrat za rok 2015 činil cca 5,8 miliard eur.

Konkurenční výhodou se stalo pro podnik vlastní testovací centrum, které bylo zřízeno v roce 2007. Taktéž podnik klade velký důraz na oblast zavádění principů štlhlé výroby a zefektivňování chodu závodu s cílem kompenzovat nárůsty nákladů a zvyšovat ziskovost závodu, tak aby byl schopen trvale splňovat požadavky zákazníků na kvalitní a včasné dodávky a nabízet cenu, která je pro ně zajímavá.

Nejpoužívanějšími nástroji konkurenčního boje v tomto odvětví jsou: nejatraktivnější cena pro zákazníka, kvalita, nadstandardní vlastnosti výrobků, snadná dostupnost náhradních dílů, vstřícnost k požadavkům zákazníků, marketingové nástroje. Tyto zmíněné faktory patří k legálním prostředkům hospodářské soutěže, jimiž se zabývá Úřad na ochranu hospodářské soutěže.

4.2.2 Potenciální konkurenti v odvětví

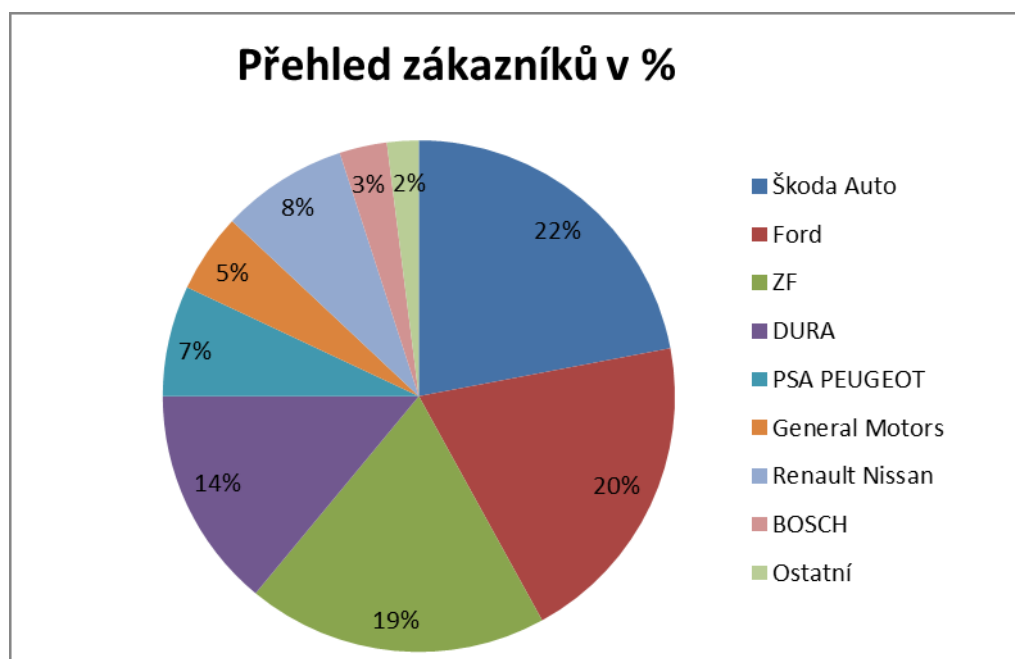
K potenciální konkurenci zahrnujeme firmy, které mohou kdykoliv vzniknout a ohrozit fungování společnosti. Specializace těchto firem by měla být zaměřená na výrobu řídicích kontrolních systémů a kabelů pro manuální a automatické převodovky, aby představovala hrozbu pro společnost Dura Automotive Systems CZ.

Pro nově vytvořenou firmu v tomto oboru by nebylo snadné se prosadit a konkurovat analyzovanému podniku. Společnost Dura je totiž dlouholetým dodavatelem významných automobilových výrobců a mnoha přímých subdodavatelů, u kterých má dobré jméno. Také vyniká kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci, kteří mají v dané výrobě léta praxi. Podnik převzal z korporace i značnou část činností z oblasti kvality, nákupu, testování výrobků a technologie. Mimo jiné vyniká svým vlastním testovacím centrem, kterým zaujme své zákazníky. Dlouhodobé dobré obchodní vztahy mají pozitivní vliv na smluvené ceny dodavatelských materiálů, které by jistě nově založený podnik hned nezískal.

4.2.3 Smluvní síla odběratelů

Podnik Dura Automotive Systems CZ dodává své produkty všem významným evropským, americkým a asijským konečným automobilovým výrobcům a mnoha přímým subdodavatelům. Své dobré jméno si zakládá především na kvalitě nabízených produktů a vstřícnosti k zákaznickým požadavkům.

Graf 4.4 Podíl jednotlivých zákazníků v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Významní odběratelé jako Škoda Auto, Ford, ZF představují výraznou část zakázek a disponují vyjednávací silou. Do určité míry mohou diktovat své požadavky a pomocí rozhodujících odběrů produkce mohou získat výhodnější ceny a jiné výhody. Každé smluvené výhody jsou vždy výsledkem dohody obou stran a jejich dodržení je pomoci smluv ošetřeno.

Největší český výrobce automobilů Škoda Auto a.s. má sídlo v Mladé Boleslavi. Dlouhodobě patří mezi největší české firmy podle tržeb, exportu a také z hlediska počtu zaměstnanců. Tato společnost byla celkem čtrnáctkrát vyhlášena českou firmou roku v soutěži Českých 100 nejlepších.

Odběratel Ford je americká nadnárodní korporace vyrábějící automobily. Společnost je druhým největším výrobcem automobilů v USA a pátou největší automobilkou na zemi. Patří do takzvané americké „Velké trojky“ a je jednou z nejstarších automobilek.

Dalším významným zákazníkem pro společnost Dura je ZF Friedrichshafen, který působí po celém světě a zaměstnává 70 000 lidí. Jeho roční obrat, který neustále roste, vyčísluje sumu 470 miliard korun.

4.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Společnost Dura vyrábějící kompletní sortiment řídících kontrolních systémů a kabely pro manuální a automatické převodovky je závislá na dodávkách materiálů svých dodavatelů.

Mezi své dodavatele podnik řadí výrobce kovo-materiálů, železných tyčí, železa, drátů, plastových částí, aj. V tomto odvětví není monopolní firma. Na trhu se střetává mnoho firem, které jsou schopné dodávat záводу Dura Automotive Systems CZ potřebný materiál. Ke svým dodavatelům závod přiřazuje hodně firem různých velikostí z mnoha zemí. Dodavatelskými firmami jsou například Tercet Precision s.r.o., Schwalenberg Industrietechnik GmbH, Zálesí a.s., LINAPLAST s.r.o., Derutex, s.r.o., WOCO STV, MULTIP Moravia s.r.o., Jopp Interior Hungary Kft., Italstock s.r.l., Bekaert Bohumín s.r.o., Carclo Technical Plast s.r.o., SAIN-GOBAIN ADFORS, A.Raymond Jablonec, s.r.o. atd.

Vyjednávací síly dodavatelů materiálů nepřevyšují sílu analyzované společnosti z pozice zákazníka. Jestliže se na něj díváme jako na odběratele velké skupiny Dura Automotive Systems působícího ve světě, pak ho dodavatelské firmy mohou vnímat jako velice významného zákazníka. K dalšímu pozitivu, které lze zařadit ve prospěch kopřivnického závodu je nevelká diferenciací výrobních materiálů a velké množství dodavatelů, ke kterým není obtížné přejít. Také zde patří důvěra a možný výpadek dodávek materiálů na nějakou dobu z důvodu výměny dodavatele jakékoliv firmy. Všechny obchodní podmínky s dodavateli má společnost Dura smluvně zajištěny.

4.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Do substitutů se zahrnují výrobky podobné, za které může odběratel daný výrobek nahradit. V případě firmy DURA coby dodavatele řídicích komponent pro osobní automobily na bázi spalovacích motorů, je významným substitutem náhrada stávajících hnacích a brzdných systémů novými systémy elektromotorů bez použití převodových skříní a manuálního či automatického řazení.

Substitutem pro brzdové systémy jsou v případě ruční brzdy již široce aplikované elektronické brzdy s tlačítkem namísto běžné páky ruční brzdy. Velmi nepravděpodobným substitutem v budoucnu může být odklon od používání osobních automobilů jak dopravního prostředku a nahrazením doposud neznámým jiným dopravním prostředkem.

4.2.6 Shrnutí

Společnost se ocitá v takovém prostředí konkurence, kde se nachází mnoho firem poskytující podobné nebo stejné produkty. Potenciálním konkurentům nebrání výrazné bariéry vstupu do odvětví. Přičemž toto odvětví je poměrně kapitálově náročné a pro nově vytvořenou firmu by nebylo snadné se prosadit na trhu. Podnik Dura je dodavatelem všech významných automobilových výrobců. Pro odběratele není velký problém přejít ke konkurenci, proto si své dobré jméno podnik zakládá především na kvalitě nabízených produktů a vstřícnosti k zákaznickým požadavkům. Společnost vyrábějící automobilové komponenty je závislá na dodávkách materiálů od svých dodavatelů. Na trhu se střetává mnoho firem, které jsou schopné dodávat potřebný materiál podniku Dura. Vyjednávací síly dodavatelů nepřevyšují sílu analyzované společnosti z pozice zákazníka, neboť je pro ně podnik velice významným odběratelem a mají velkou konkurenci. V současnosti velké ohrožení ze strany substitutů podniku nehrozí. Změna však může nastat v případě masové produkce elektromobilů a vozidel bez řidiče. Podnik by se měl zaměřit na hledání alternativních výrobků pro elektromobily.

4.3 Metoda VRIO

Tato metoda hodnotí vnitřní zdroje společnosti a jeho vnitřní potenciál. Předmětem zkoumání VRIO analýzy jsou zdroje finanční, lidské, hmotné a nehmotné. Smyslem je vyhodnocení silných a slabých stránek.

4.3.1 Lidské zdroje

V současnosti je společnost Dura Automotive Systems CZ zaměstnavatelem 735 osob na hlavní pracovní poměr. Z tohoto celkové počtu tvoří 537 výrobních dělníků, kteří představují 73 % z celkového počtu. Ke zbylým 27 % patří technickohospodářští pracovníci v počtu 69 osob a 129 patří k vedení a obchodu. 69 % pracovníků podniku je tvořeno převahou ženské pracovní síly. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 39 roků. Pevná pracovní doba technickohospodářských zaměstnanců a managementu je od 8 hod. do 13 hod., přičemž musejí mít odpracováno běžných 40 hodin týdně. Jelikož práce vyžaduje nepřetržitý pracovní provoz, je práce prováděná 24 hodin, sedm dní v týdnu. Výrobní dělníci, tak pracují ve dvousměnném pracovním režimu, což znamená, že se směny střídají co 12 hodin. Ve třísměnném pracovním režimu se pracovníci střídají co 8 hodin.

Uchazeči o místo dělníka ve výrobě prochází jedno výběrovým řízením a ti, kteří žádají o místo technickohospodářského pracovníka či vyšší pozici v managementu podniku prochází několika koly výběrového řízení. Pečlivě vybraní uchazeči jsou potom seznámeni s celým podnikem, jeho kulturou a fungováním. Dále jsou pracovníci pořádně zaškoleni v oblasti bezpečnosti práce a pozice, o kterou se ucházeli.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považuje podnik Dura za velice důležité. Na veškerá školení svých zaměstnanců závod investuje nemalé částky. Investice do vzdělávání se mu totiž vrací v podobě zvýšené produktivity práce, využívání nových znalostí a ve větší motivaci zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou zcela potřebné v tomto dynamickém podnikatelském odvětví. Hodnotu lidských zdrojů silně ovlivňuje podniková kultura a filozofie, která uvnitř panuje. Velký důraz je kladen na pochopení této firemní kultury zaměstnanci závodu Dura a následně, aby s ní splynuli.

4.3.2 Finanční zdroje

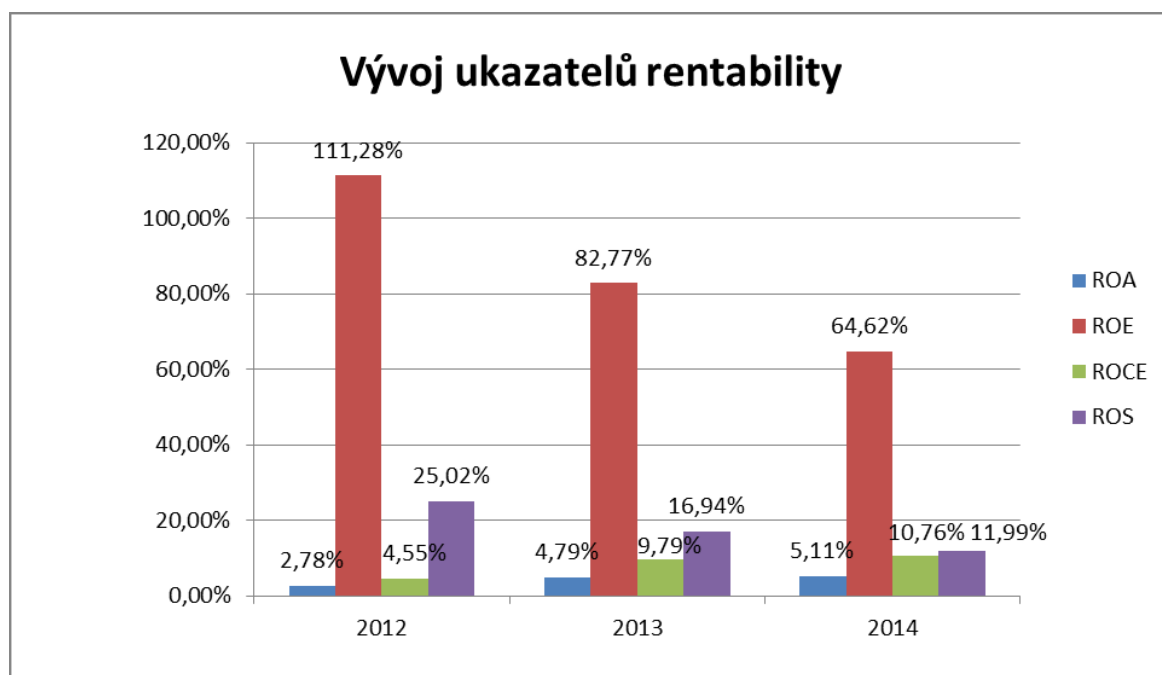
Finanční zdroje podniku se dělí na krátkodobé a dlouhodobé, ale hlavně z hlediska původu na cizí a vlastní zdroje. V současnosti většina firem využívá cizí zdroje k financování, jelikož je to výhodnější. Stejně tak i společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o., která využívá tyto zdroje z 55 % pro financování. Cizí zdroje byly za rok 2014 v hodnotě 2 347 910 tis. Kč. Dalším finančním zdrojem podniku je zisk, který je zdroj vlastní. Zisk společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. dosáhl v roce 2014 výše 317 951 tis. Kč, což představuje pokles oproti přecházejícímu roku. Společnost disponuje základním kapitálem ve výši 492 010 tis. Kč. Celkový vlastní kapitál ke konci roku 2014 činil 1 563 357 tis. Kč. Tržby společnosti mají rostoucí tendenci. Oproti předchozímu roku 2013 tržby vzrostly o více než 10% a dosáhly úrovně 2,65 mld. Kč.

Pro zhodnocení finančních zdrojů byly také vybrány tři hodnotící ukazatele. Především se jedná o poměrové ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Zvolení ukazatele jsou zjišťováni v letech 2012 – 2014. Zdrojem zpracování byly finanční výkazy, viz příloha č. 6. Konkrétně se jedná o výkaz zisku a ztráty a rozvahu společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. získané z veřejné účetní závěrky. Výpočty jednotlivých poměrových ukazatelů jsou v příloze č. 2

Ukazatele rentability

Následující graf 4.5 znázorňuje vývoj ukazatelů rentability za předchozí 3 roky. Jedná se zejména o rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu kapitálu (ROCE) a rentabilitu tržeb (ROS). Tito finanční ukazatelé vyjadřují do jaké míry je podnik schopen vytvářet zisk z dosažitelných zdrojů.

Graf 4.5 Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

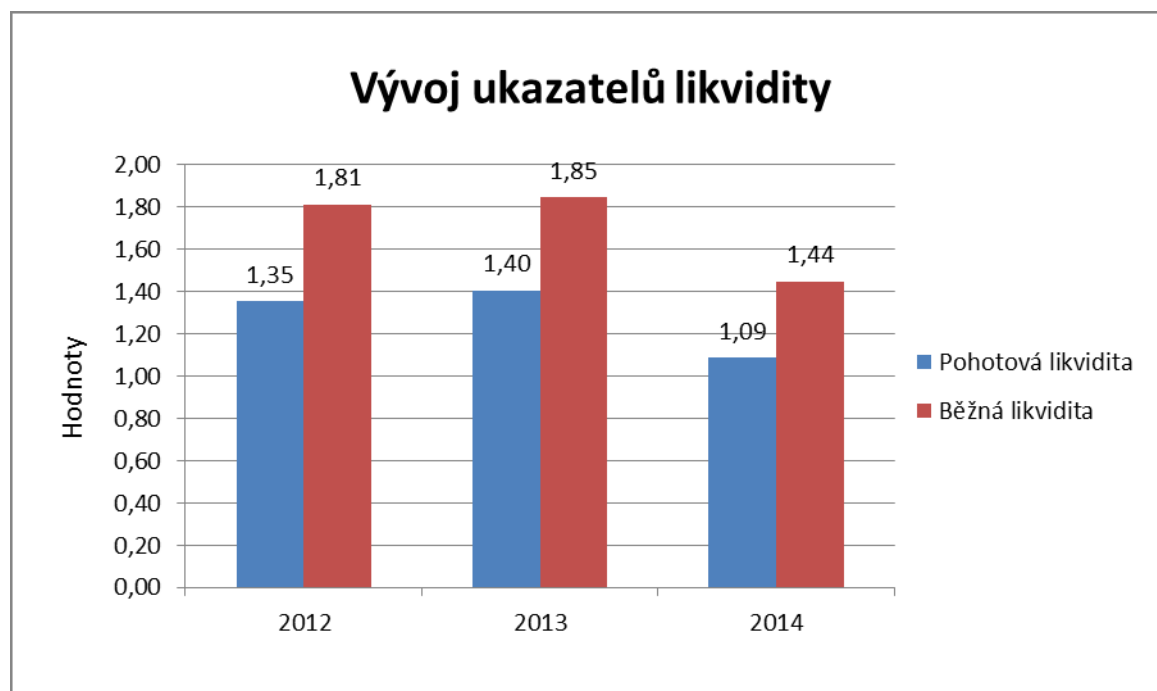
Z grafu je zřejmé, že ukazatel rentability aktiv (ROA) je spíše podprůměrný, jeho hodnota je pod doporučenou hranicí, která je okolo 10%. To je způsobeno vyšší hodnotou celkových aktiv. Ukazatel ROA vyjadřuje, kolik korun zisku podnik dostane ze sto korun aktiv. Hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) je vysoce nadprůměrná, ale má klesající tendenci. V roce 2014 byl zaznamenán velký pokles a to až o 18,15 %. Bylo to způsobeno tím, že se oproti předchozímu roku snížila hodnota provozního výsledku hospodaření. Vývoj ukazatele rentability kapitálu (ROCE) má rostoucí trend. V roce 2014 byla jeho nejvyšší hodnota ve výši 10,76 %. Z ukazatele rentability tržeb (ROS) je zřejmé, že jeho vývoj je klesající, což pro podnik značí negativní skutečnost. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik procent zisku přinese společnosti Dura Automotive Systems CZ jedna koruna tržeb.

Ukazatele likvidity

Níže uvedený graf 4.6 znázorňuje ukazatele běžné likvidity a ukazatele pohotové likvidity. Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát je podnik Dura schopen splatit své závazky, jestliže by přeměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Jeho doporučená hodnota má být v rozmezí od 1,8 až 2,5. Z grafu je patrné, že společnost jen v roce 2014 nedosáhla

k hranici 1,8. V předchozích letech se tato hodnota běžné likvidity jevila spíše vyrovnaně na spodní doporučené hranici. Velice podobný vývoj má ukazatel pohotovosti likvidity, který se nachází v doporučeném rozmezí 1 až 1,5. Což značí, že je společnost schopná dostát svým závazkům.

Graf 4.6 Vývoj ukazatelů likvidity

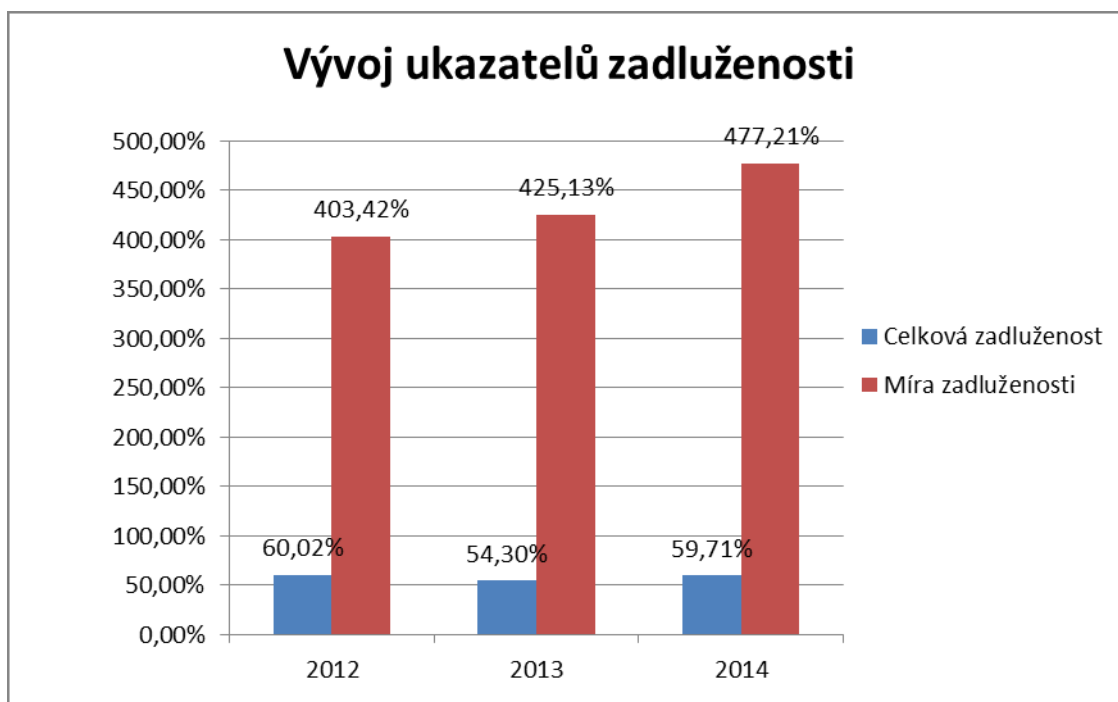


Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Tito ukazatele udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti a měří rozsah, v jakém společnost používá k financování dluhy. Čím vyšší hodnotu vykazuje ukazatel celkové zadluženosti, tím vzniká pro věřitele, banky větší riziko. Z následujícího grafu 4.7 je patrné, že od roku 2012 až po rok 2014 byla hodnota celkové zadluženosti poměrně stejná, ne příliš vysoká. V roce 2013 byla zadluženost nejmenší ze všech analyzovaných let, kdy hodnota byla ve výši 54,3 %. V ostatních letech se zkoumaný ukazatel pohyboval okolo 60 %. Podle vývoje míry zadluženosti je patrné, že hodnoty jsou velmi vysoké a mají rostoucí tendenci, což je způsobeno rostoucí hodnotou cizích zdrojů. V roce 2014 je nejvyšší zaznamenaná hodnota 477,21 %. Tento ukazatel míry zadluženosti udává poměr mezi cizím a vlastním kapitálem společnosti.

Graf 4.7 Vývoj ukazatelů zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Bonita podniku

Do finančních zdrojů dle tabulky č. 3.2 na straně 35 se řadí také bonita podniku. Bonita podniku vyjadřuje pověst, kvalitu a platební schopnost včas a řádně dostát svým závazkům. Platební morálka posuzovaného podniku patří mezi indikátory, které mají velký vliv na hodnocení bonity podniku. Platební morálka a bonita spolu úzce souvisí. V zájmu dodavatelů je nezbytné zjistit, jestli je odběratelský podnik solventní. Společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. má dobrou platební morálku a ukazatele likvidity se nachází v doporučených hodnotách, z čehož vyplývá, že je podnik schopen dostát svým závazkům. Závod Dura je považován za velmi dobrého obchodního partnera v celkových obchodních vztazích.

Podrobná identifikace bonity podniku a zjištění indexu bonity není předmětem této diplomové práce, proto nebude podrobně analyzována.

4.3.3 Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů automobilového závodu můžeme zařadit pozemek, na kterém se podnik nachází, budovu, stroje a zařízení, dopravní prostředky, výpočetní techniku, přístroje a jiný drobný dlouhodobý hmotný majetek.

Stroje a zařízení jsou složeny z pracovních zařízení, která jsou využívána k práci jednotlivých divizí. Jedná se například o odizolovací stroje, stříhací stroje, vstřikovací stroje, vysokotlaké-vstřikovací stroje, dělicí stroje, pásové dopravníky, plně automatizované robotické ruky, aj. Nemalou položku v majetku podniku Dura tvoří dopravní prostředky. Společnost vlastní i vozový park, který čítá nejen osobní automobily pro služební potřebu pracovníků, ale i vozidla užitková jako jsou například vysokozdvížné vozíky, jeřáby, aj. Výpočetní technika a zařízení se především skládá z vybavení kanceláří, tedy tiskáren, kopírek, telefonů, počítačů, skenerů, měřících přístrojů a jiných. Společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. dbá na údržbu veškerých strojů, dopravních prostředků a výpočetní techniky. Taktéž všechnu techniku pravidelně seřizuje, obnovuje a provádí její inovaci.

4.3.4 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje podniku patří zejména know-how, značka, celopodnikový informační systém a image získaná výzkumem a vývojem. Výzkum a vývoj je nezbytným předpokladem růstu společnosti Dura. Mnohostranné technologické know-how společnosti je jednou z jeho silných stránek a zvyšuje jeho konkurenceschopnost. Pro skupinu Dura je výzkum a vývoj zajišťován centrálním oddělením v Německu a ve Francii.

Společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. je velkým podnikem, který na trhu působí již 16 let. Za dobu své působnosti si vybudoval skvělé jméno a stal se dodavatelem všech světových významných automobilových výrobců. Firma disponuje celopodnikovým informačním systémem MFG-Pro, který je určen zejména pro výrobní podniky v oblasti strojírenství a automobilového průmyslu. MFG-Pro je plně integrovaný ERP systém pro plánování zdrojů podniku a je implementovatelný po jednotlivých modulech. Jeho přednosti vyniknou hlavně v případě nadnárodního podniku, který sleduje konkrétní podnikovou strategii, a to pomocí nástrojů pro řízení dodavatelského řetězce světové úrovně. Podnik je

také vlastníkem několika certifikátů norem ISO/TS 16949 : 2009, EN ISO 14001 : 2004 a ISO 50001 : 2011.

Metoda VRIO hodnotí zdroje podniku dle V – hodnoty, R – vzácnosti, I – napodobitelnosti, O – souladu s organizací. Na základě konzultace s vedením podniku byly vybrány a vyhodnoceny jednotlivé zdroje, které jsou níže zachyceny v tabulce 4.4.

Tab. 4.4 **Vyhodnocení metody VRIO**

Zdroje	V	R	I	O	Hodnocení
Počet zaměstnanců	NE	NE	SNADNÉ	ANO	Slabá stránka
Kvalifikace zaměstnanců	ANO	ANO	NESNADNÉ	ANO	Silná stránka
Sociální klima	NE	NE	SNADNÉ	ANO	Neutrální
Technologické vybavení	ANO	NE	SNADNÉ	NE	Neutrální
Skladovací plochy	ANO	NE	SNADNÉ	ANO	Silná stránka
Výrobní plochy	ANO	NE	SNADNÉ	ANO	Silná stránka
Know-how podniku	ANO	ANO	NESNADNÉ	X	Silná stránka
Image podniku	ANO	ANO	NESNADNÉ	X	Silná stránka
Znalost trhu	ANO	ANO	NESNADNÉ	X	Silná stránka
Rentabilita provozu	NE	NE	NESNADNÉ	X	Neutrální
Likvidní prostředky	NE	NE	SNADNÉ	ANO	Silná stránka
Bonita organizace	NE	ANO	NESNADNÉ	X	Neutrální

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Shrnutí

Společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. je zaměstnavatelem 735 kvalifikovaných pracovníků. Své zaměstnance si podnik pečlivě vybírá a investuje do jejich vzdělávání a rozvoje, jelikož se mu investice vrací v podobě zvýšené produktivity práce, motivace a využívání nových znalostí s aplikací na podnik. Jako hlavní zdroj financování podnik využívá cizí zdroje, což značí vysokou zadluženost. Tržby společnosti mají rostoucí tendenci, v roce 2014 dosáhly úrovně 2,65 mld. Kč. Rentabilita vlastního kapitálu je vysoce nadprůměrná, i když má v posledních letech klesající vývoj. Dobrá platební morálka a vývoj

ukazatele likvidity značí, že je podnik schopen dostát svým závazkům. Podnik má dostatečné vybavení moderními výrobními prostředky pro zabezpečení současné i budoucí produkce. Výrobní prostředky prochází pečlivou údržbou a inovacemi, což zabezpečuje konkurenceschopnost při náhlé změně specifikací a požadavků zákazníků. Mnohostranné technologické know-how společnosti je jednou z jeho silných stránek a zvyšuje jeho konkurenceschopnost. Také je pro podnik významný výzkum a vývoj, který mu zajišťuje mateřský koncern.

4.4 Interní analýza - Model IDINMOSU

Tato část diplomové práce se zabývá měkkými faktory, které se považují za potenciál pro rozvoj podnikání. Model IDINMOSU je aplikovatelný pro měření konkurenceschopnosti společnosti. Měkké faktory podniku byly vyhodnoceny na základě dostupných informací z analyzované společnosti.

Vize a strategie

Vizí kopřivnického závodu Dura je neustálá snaha o udržení si svého postavení mezi nejlepšími světovými dodavateli v automobilovém průmyslu. I v budoucnu chce uspokojovat své zákazníky vysokou kvalitou a přijatelnou cenou. Proto bude usilovat o ještě vyšší zkvalitnění výroby a vyšší kvalifikaci svých pracovníků.

- Zákazníci – všechny světové značky osobních automobilů se řadí k zákazníkům společnosti (Ford, PSA Peugeot Citroen, Škoda Auto, aj.) Závod chce v budoucích obdobích získat mnohem více zakázek, čehož chce docílit pomocí zkvalitnění výroby a zvýšením kvalifikace svých pracovníků.
- Popis trhu a jeho segmentů – zákazníci podniku DURA jsou z celého světa. Podnik tedy usiluje o stále vyšší objemy zakázek u těchto zákazníků.
- Technické technologické a užité přednosti produktu - závod využívá nejrůznější moderní metody průmyslového inženýrství, kterými dosahuje vysoké produktivity práce a celkové výrobní efektivnosti. Společnost nadále bude investovat do nových zařízení, strojů a modernějšího vybavení, aby byla o krok napřed s konkurencí.

- Sociální koncepce – závod hodlá zvyšovat bezpečnost práce a předcházet nehodám v rámci technického vybavení. Také usiluje o rovné příležitosti pro své pracovníky v jednotlivých týmech, rozvíjení jejich schopnosti a dbá na jejich osobní rozvoj.

Pro společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. je prioritním strategickým cílem růst provozního zisku a zvýšení objemu produkce. Strategie podniku je rovněž zaměřená na další rozvoj robotizace a automatizace jednotlivých pracovišť, také se ještě více věnovat oblasti kvality s cílem dosáhnout dalších zlepšení. V oblasti snižování nákladů závod plánuje ještě vyšší úspory oproti předcházejícím obdobím se zaměřením na další automatizaci, růst produktivity, úspory v oblasti nákladů na energie, dopravu a balení.

Společnost, prostor, příroda a čas

Dura Automotive Systems CZ sídlí v Kopřivnici, 37 kilometrů jihovýchodně od Ostravy a na trhu působí již 16 let. Svou velikostí spadá do kategorie velkých podniků se 735 zaměstnanci. Mezi své zákazníky může zařadit všechny významné americké, evropské a asijské automobilové výrobce. Za několik let své existence si závod vytvořil dobré jméno na trhu a příznivé vztahy s odběrateli i dodavateli. Což představuje dobrý příslib do budoucna ve formě většího objemu zakázek a nových zákazníků. Společnost a prostor spolu úzce souvisí, toho si je podnik patřičně vědom a snaží se co nejefektivněji využívat výrobních ploch a lidského potenciálu.

Podnik si zcela uvědomuje důležitost negativních dopadů spjatých s podnikáním a zavedl systém řízení ochrany životního prostředí dle normy ČSN EN ISO 14001. Tato norma požaduje vytvoření, dokumentování, zavedení, udržování a neustálé zlepšování systému na životní prostředí. V oblasti životního prostředí podnik důsledně aplikuje opatření na snižování spotřeby vody a energií. Během instalace zařízení přísně dbá na dodržování všech norem týkající se hygieny. Kopřivnický závod třídí odpady vzniklé při výrobě dle norem daných zákony.

V podnikání hraje velkou roli čas. Firma musí dbát svých závazků a plnit stanovené dodací termíny, proto jsou v podniku zavedeny časové plány a výrobní procesy. Při nesplnění termínu totiž vznikají velké penále z prodlení a poškození dobrého jména u odběratele. Ve snaze předejít takovým to penále, sahá firma až k nestandardním dodacím cestám, jako je například drahá letecká přeprava.

Lidský kapitál

Společnost Dura Automotive Systems CZ patří mezi velké podniky a v současnosti zaměstnává 735 osob na hlavní pracovní poměr. Celkový počet je tvořen z 537 dělníků, 69 THP pracovníků a zbytek patří k vedení a obchodu. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považuje podnik Dura za velice důležité. Na veškerá školení svých zaměstnanců závod investuje nemalé částky. Investice do vzdělávání se mu totiž vrací v podobě zvýšené produktivity práce, využívání nových znalostí a ve větší motivaci zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou zcela potřebné v tomto dynamickém podnikatelském oboru. Hodnotu lidských zdrojů silně ovlivňuje podniková kultura a filozofie, která uvnitř panuje. Velký důraz je kladen na pochopení této firemní kultury zaměstnanci závodu Dura a následně, aby s ní splynuli.

Identita

Identita je schopnost firmy najít svoji osobitost v prostředí tak, aby ho jiné subjekty dokázali jasně identifikovat. Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. je silným ekonomickým podnikem na mezinárodním trhu. Společnost usiluje o vysokou kvalitu a spokojenost zákazníků, což podporuje jeho dobré jméno a příznivé vztahy se zákazníky. Sídlo podniku je vhodně lokalizováno do demografického prostředí s dostatkem kvalitních pracovních sil. Logo společnosti je jednoduché a lehce zapamatovatelné, na grafické značce je vepsán název podniku.

Podrobné rozpracování identity společnosti Dura je na základě získaných podnikových informací rozpracováno v tab. 4.5 níže. V tabulce jsou zahrnuty materiální i nemateriální projevy identity závodu ohodnoceny na základě konzultace s vedením podniku. Každý z uvedených projevů je ohodnocen na škále 1 až 5, přičemž nejvyšší hodnota hodnocení je 5 a nejnižší hodnota je 1.

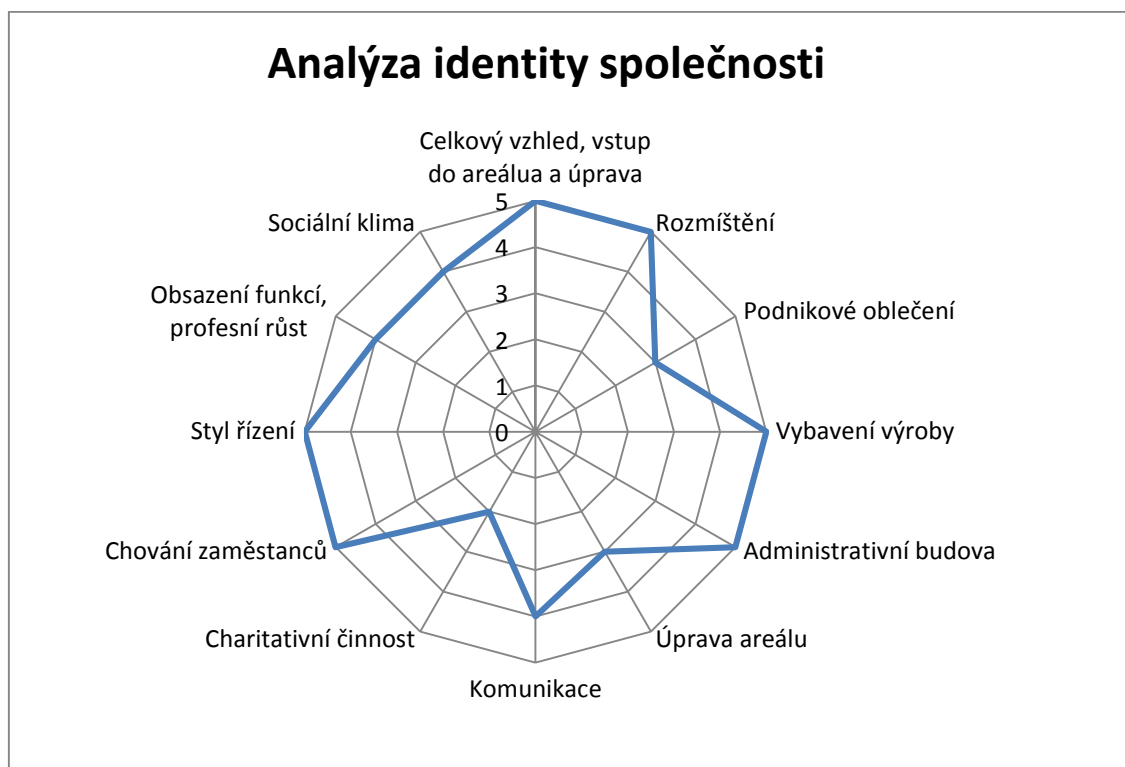
Tab. 4.5 **Hodnocení projevů identity**

Projevy identity		Charakteristika	Hodnocení dosahování výkonnosti
Materiální	vnější	Celkový vzhled, vstup do areálu a úprava	5
		Rozmístění	5
		Podnikové oblečení	3
	vnitřní	Vybavení výroby	5
		Administrativní budova	5
		Úprava areálu	3
Nemateriální	vnější	Komunikace	4
		Charitativní činnost	2
		Chování zaměstnanců	5
	vnitřní	Styl řízení	5
		Obsazení funkcí, profesní růst	4
		Sociální klima	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické znázornění analýzy materiální a nemateriální identity podniku je vytvořeno na základě tabulky hodnocení projevů identity. Schéma grafu 4.8 značí hodnoty dílčích hodnocení dosavadní výkonnosti projevů, které směřují k vnějším stěnám pavoučího grafu. Dle výsledné hodnotící škály je zřejmé, že nejmenší hodnoty jsou u vnějších nemateriálních vlivů. Zbylé uvedené vlivy identity jsou na tom stejně s celkovým počtem 13 bodů.

Graf 4.8 Analýza identity společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Integrita

Integrita společnosti je výrazem její celistvosti a organizačnosti. Soudržnost uvnitř organizace Dura je dána vazbami a vztahy. V podniku vládou kolegiální a přátelské vztahy, založené na vzájemné komunikaci. Vedení podniku pořádá pravidelné schůzky, na kterých hodnotí současný stav a informuje pracovníky o aktuálních trendech. Společnost je také v neustálém kontaktu se svou matkou a ostatními dceřinými společnostmi.

Mobilita

Mobilita představuje schopnost podniku se adaptovat na vnitřní i vnější podněty. Podniková mobilita Dury využívá silného suverénního postavení, díky kterému může závod investovat do rozvoje své působnosti a rozšiřovat svou výrobní produkci. Snahou podniku je rychlá reakce na nové požadavky svých zákazníků, která se promítne do jejich spokojenosti. Kopřivnický závod také čerpá znalostní kapitál z mateřské společnosti a využívá ho k tvorbě přidané hodnoty. V podniku je využíván celopodnikový informační systém MFG-Pro, jenž urychluje a zkvalitňuje veškerou jeho činnost.

Suverenita

Suverenita odráží postavení společnosti v podnikatelském prostředí a také schopnost se vhodným způsobem rozhodovat o svém budoucím vývoji a následně tato rozhodnutí realizovat. Koncern Dura je dostatečně suverénní, jelikož dodává své produkty do asijských, evropských i amerických zemí. Podstatně nižší suverenitu má kopřivnický závod Dura Automotive Systems CZ, který o svém vývoji nerozhoduje samostatně, jelikož kooperuje se svou matkou.

4.4.1 Shrnutí modelu IDINMOSU

Strategie a vize podniku Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. spolu úzce souvisí. Prioritním strategickým cílem je růst provozního zisku a zvýšení objemu produkce. Strategie je zaměřena rovněž na rozvoj robotizace, oblast kvality s cílem dosáhnout dalšího zlepšení a automatizace jednotlivých pracovišť. Ve společnosti pracuje 735 zaměstnanců a podnik do jejich rozvoje a vzdělávání investuje nemalé částky. Integrita je dána její soudržností, dobrými vztahy a vazbami uvnitř podniku. Jelikož je kopřivnický závod dceřinou společností, je spjat s mateřským koncernem. Jeho suverenita je velice omezená, neboť veškerá rozhodnutí musí schvalovat matka. Podle hodnocení projevů identity dosáhly nejnižších hodnot vnější nemateriální vlivy. Podnik by se měl více zaměřit na lepší komunikaci s vnějším okolím, neměl by opomíjet charitativní činnost, zaměstnanci by mohli lépe reprezentovat společnost svým oděvem a vhodná by byla i úprava vzhledu areálu.

4.5 SWOT analýza

V současnosti působí na podniky velký konkurenční tlak a není jednoduché se na tomto trhu udržet. Z toho důvodu je pro zkoumaný podnik důležité znát své silné stránky, které by měl rozvíjet, slabé stránky by se měl snažit potlačovat nebo je nejlépe úplně odstranit. Také by měl být současně připraven na potenciální hrozby a příležitosti. Z předchozích dílčích analýz vyplynuly jednotlivé faktory, které byly prokonzultovány s vedením podniku a na jejich základě byla provedena SWOT analýza.

Silné stránky

Podnik Dura Automotive Systems CZ má dlouholetou tradici a působí na trhu již 16 let, což může přispět k získání výhodných cen a slev u dodavatelů. Dodává své produkty všem významným konečným automobilovým výrobcům a mnoha přímým subdodavatelům. Své dobré jméno si zakládá především na kvalitě nabízených produktů a vstřícnosti k zákaznickým požadavkům. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považuje podnik Dura za velice důležité. Na veškerá školení svých zaměstnanců závod investuje nemalé částky. Investice do vzdělávání se mu totiž vrací v podobě zvýšené produktivity práce, využívání nových znalostí a ve větší motivaci zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou zcela potřebné v tomto dynamickém podnikatelském odvětví. Kopřivnickému závodu a celé skupině Dura zajišťuje výzkum a vývoj centrální oddělení v Německu a ve Francii. Díky testovacímu centru je zvyšována prestiž závodu při jednání se zákazníky a je také velkou podporou pro dynamičtější řešení problémů na linkách a analýzu reklamovaných dílů. Silná stránka je spatřována v získaných certifikátech, díky kterým může podnik zaručit požadovanou kvalitu svým zákazníkům a v neposlední řadě zde patří i podpora mateřské společnosti podtrhující sílu tohoto podniku na trhu.

Slabé stránky

Většina slabých stránek má přímou souvislost s procesem výroby a jejího finančního zabezpečení a odbytu. Jednou z předních slabých stránek je přímá vazba rozhodujícího vlivu mateřského koncernu s veškerými rozhodovacími pravomocemi, která schvaluje veškerá rozhodnutí kopřivnického závodu. Další slabou stránkou je vysoká zátěž výrobně-obráběcích zařízení nesoucí sebou vysoké náklady na opravy, odstávky a případnou zmetkovost výroby. Dále se jako nedostatečné jeví i slabá míra využití železniční dopravy a neúplné využití kapacit kamionové přepravy. V podniku je podstav technickohospodářských pracovníků, což zvyšuje jejich zátěž a vede k chybovosti nebo nedodržování termínů, což vede k nespokojenosti druhých stran. Rostoucí míra zadluženosti zvyšuje riziko finanční nestability a také je rozhodujícím faktorem pro banku, zda poskytnout či neposkytnout úvěr.

Příležitosti

Sledování a aplikování nových technologických trendů a možností do výroby vytváří příležitosti k vytváření lepších konkurenčních produktů včetně možností rozšíření výrobního sortimentu. Na základě toho se může podnik zaměřit i na získání nových zákazníků či rozšíření odběru u stávajících zákazníků. V současnosti podnik uvažuje o koupi nového pozemku v souvislosti se svým potenciálním rozšířením a výstavbou nové výrobní haly. Moravskoslezský kraj je zaměřen především na těžké a lehké strojírenství v souvislosti s tím je na trhu práce dostatek kvalifikované pracovní síly pro možnosti rozšíření výroby.

Hrozby

Stávající konkurence na trhu není malá a může ohrozit podnik, ať už lepší technologií, cenami nebo zajímavější nabídkou pro zákazníky. Tento fakt, by mohl přimět zákazníky Dury k přechodu ke konkurenci. Mezi hrozby lze dále zařadit i růst vyjednávací síly zákazníků, kteří požadují vysokou kvalitu za nízké ceny, což může na podnik vyvíjet čím dál větší tlak. Nepříznivý dopad pro podnik může mít změna kurzu. V případě posílení české koruny vůči zahraničním měnám se snižuje konkurenceschopnost tuzemských produktů na mezinárodních trzích. Nepříznivě nastavená vládní politika může mít negativní vliv na stabilitu firmy v podobě zvýšení daní, poplatků, pojistného aj. Rovněž podnik může ohrozit zpřísnění norem, limitů, nařízení a ostatních omezujících opatření. Pokud situace na celosvětových finančních trzích bude kritická, jak je tomu od konce roku 2015, může dojít k podobné hospodářské krizi jako v období 2008 až 2009, což může mít dopad na poptávku po nových automobilech a tím i snížení produkce společnosti Dura Automotive Systems CZ.

Z předchozích dílčích analýz vyplynuly jednotlivé faktory, které byly prokonzultovány s vedením podniku a na jejich základě byla provedena SWOT analýza. Ohodnocení jednotlivých faktorů bylo provedeno dotazníkovým šetřením, viz příloha číslo 4. Cíleně bylo osloveno 10 pracovníkům, vždy po dvou ze stěžejních oblastí závodu. Jednalo se o vedoucí pracovníky z oblasti financí, logistiky, nákupu, personalistiky a kvality. Od těchto 10 pracovníků bylo vráceno 8 dotazníků. Respondenti vyjádřili svůj názor na škále 0 až 10, přičemž 0 představuje nejnižší možné hodnocení a hodnota 10 nejvyšší. Hodnocení jednotlivých faktorů bylo zprůměrováno (viz příloha č. 5) a doplněno do tabulky 4.6.

Tab. 4.6 SWOT analýza – hodnocení společnosti

Silné stránky	Hodnocení
Tradice	7
Dlouholeté zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci	8
Vlastní testovací centrum kvality produktů	9
Výzkum a vývoj produktů podporovaný matkou	10
Certifikáty v systému řízení	8
Využívání nejmodernějších technologií	7
Kvalita produktů	9
Celkem	58
Slabé stránky	Hodnocení
Opatřování strojů a výrobních zařízení	8
Vysoká míra zadluženosti	7
Nízká míra rozhodování vlastního závodu	9
Nevyužití kapacit kamionové přepravy	6
Nedostatečný stav THP pracovníků s potřebnou kvalifikací a jazykovou vybaveností	6
Celkem	36
Příležitosti	Hodnocení
Rozšíření výrobního programu ve stávajících a nových produktech	8
Neustálé zkoumání možností využití nových technologií	10
Noví zákazníci na českém a slovenském trhu	6
Výstavba nového pozemku pro rozšíření kapacit	5
Kvalifikovaná síla na trhu práce	8
Celkem	37
Hrozby	Hodnocení
Rostoucí síla stávající konkurence	7
Změna kurzovní politiky ČNB	6
Vyjednávací síla zákazníků	5
Politická orientace a legislativní změny v ČR	3
Celosvětová ekonomická situace	7
Celkem	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplývá, že za hlavní konkurenční výhodu firmy lze považovat především vysokou úroveň výzkumu a vývoje podporovaný ze strany matky. Toto má velký vliv na neustálý růst kvality produktů a rostoucí zájem ze strany zákazníků, což je silná stránka závodu. Za druhou konkurenční výhodu lze považovat vlastní testovací centrum. Díky němu může podnik Dura testovat nové parametry a specializace produktů, využití nových materiálů a technologií, inovované postupy výroby a zátěžové testy. Výhoda spočívá v tom, že podnik nemusí využívat nákladných testovacích center jiných firem a může dříve odhalit nedostatky a rychleji zavádět inovace do výroby.

5. Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. předloženy následující návrhy a doporučení.

Doporučení v oblasti kvality výroby je nastolení přísných výrobních norem, včetně kontroly dodržování ISO standardů. Kvalita výroby je určující pro celosvětovou poptávku po automobilových komponentech vyráběných společnostmi Dura Automotive Systems předními světovými výrobci automobilů. Pro udržení kvality výrobků a poptávky po nich jsou nutné neustálé investice do výzkumu a vývoje, inovativních technologií a zabezpečení výrobního procesu a výrobních metod vedoucích ke kvalitní výrobě. Jako vhodné se jeví i efektivní využívání principu KAIZEN a KANBAN.

Doporučení v oblasti rozvoje je rozšíření výrobních prostor o koupi nového pozemku a výstavby nové výrobní haly. Rozložením výrobní zátěže na nové stroje v nové výrobní hale dojde ke zpomalení tempa opotřebení celkových výrobních prostředků (strojů a zařízení), vedoucí k nižší zmetkovosti a nižším výdajům na renovaci nebo koupi nových strojů. Rozšířením výrobních kapacit může firma uspokojovat větší poptávku po výrobcích nebo získat nové zákazníky. S ohledem na rozšiřování výrobního potenciálu nemusí mít podnik přílišné obavy se získáním kvalifikované pracovní síly, neboť ta je v moravskoslezském regionu dostatečná a vyžádá si nepříliš vysoké investice do zvýšení kvalifikace.

Doporučení pro oblast ekologie ve vazbě na kamionovou přepravu. Ekologie a hospodárnost jsou v současné době pro celou společnost ožehavá témata mající přímý dopad na kvalitu života a výsledky hospodaření firem. Nadměrné zatížení pomalou kamionovou dopravou těmito tématům protiče. Společnost by měla ve své logistice efektivněji využívat přepravní kamionovou kapacitu, kterou zcela nenaplnuje. V tomto bodě je nutné se zaměřit na zlepšení plánování rozložení počtu kusů výrobků a zátěže na jednu kamionovou soupravu, což povede k nepřetěžování souprav a využití nutného počtu kamionů. Efektivní plánování se může promítnout do rozpočtového plánu i do plánu odváděné výroby. Další možností, mající vliv na plánování přepravních kapacit, je zefektivnění komunikace s odběrateli ohledně plánovaného množství a termínů odběru výrobků.

Doporučení v oblasti logistiky je vhodné se zaměřit na efektivní využití dostupných logistických možností, jako je železniční přeprava. Výhodou železniční přepravy je její mnohonásobně vyšší přepravní kapacita, nižší náklady, je rychlejší a méně znečišťuje životní prostředí. Rychlost dodání produktů je jedním ze zásadních faktorů konkurenceschopnosti. Využití železniční přepravy je vhodná zejména pro mezinárodní přepravu ve velkých objemech. Podnik může zkombinovat kamionovou a železniční dopravu takovým způsobem, kdy pomocí kamionů převezou výrobky z výrobního závodu do nejbližšího železničního překladového uzlu. Dále pak výrobky budou pokračovat v cestě po železnici. K zabezpečení železniční přepravy je nutné uzavřít dohodu s přepravci, jako je například ČD Cargo, a.s. a dohadovat přepravní kapacity pro přípravu plánu vlaku a termínu jeho přistavení.

Doporučení pro posílení konkurenceschopnosti je nutné posilovat věhlas společnosti především v česko-slovenském odvětví automobilové výroby pomocí silného marketingu pro zviditelňování značky. Z tohoto hlediska je vhodná účast na strojírenských veletrzích, publikování v odborných časopisech a provádění různých prezentačních akcí pro automobilové výrobce. Nutno zdůraznit, že v České a Slovenské republice se vyrobí ročně více než 1 milion osobních automobilů značek jako je Škoda Auto, Hyundai, Kia, Volkswagen, Audi, Renault a Ford. Nedílnou součástí prezentace podniku jsou i webové stránky. V současné chvíli poskytují stránky strohý informativní obsah pouze v anglickém jazyce. Je zapotřebí pro posílení povědomí o podniku se zaměřit na oblast České a Slovenské republiky a rozšířit obsah webu o kompletní nabídku v českém a slovenském jazyce. Součástí obsahu může být i oblast kariéry podniku pro posílení náboru zaměstnanců.

Doporučení v oblasti technickohospodářských zaměstnanců. Posílením technickohospodářských zaměstnanců se zrychlí reakční doba po stránce administrativních požadavků, finančních i účetních výkonů a zefektivní se komunikace. Nedostatečným stavem dochází k zpomalování chodu podniku, neefektivní komunikací a poškozování dobrého obchodního jména a v některých případech i k finančním postihům za nesplnění dodacích lhůt nebo splatností finančních dokladů. Zaměstnanci jsou nadměrným pracovním zatížením stresováni, svou práci nestíhají a pak ji nevykonávají v dostatečné kvalitě. V případě posílení stavu se mohou zaměstnanci lépe soustředit na práci, více se orientovat na požadavky zákazníků a rozvoj podniku.

Obecná doporučení pro oblast autonomie společnosti. Velmi zásadní oblastí ke zlepšení je vydobyť vyšší autonomie vůči mateřskému koncernu. Jedná se zejména o oblast rozhodovací pravomoci v logistice, schvalování výdajů na marketingové kampaně a prezentační akce a v neposlední řadě i nabírání nových zaměstnanců do výroby a THP. Posílením rozhodovacích pravomocí může podnik efektivněji rozhodovat o svém chodu a reagovat na měnící se požadavky trhu, tzn. pružně měnit stav zaměstnanců, optimalizovat logistiku a hledat nové marketingové kanály pro pozvednutí povědomí o podniku na trhu.

6. Závěr

Tato práce se týkala analýzy konkurenceschopnosti výrobního podniku. Zkoumaným podnikem byla společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o., která je výrobcem automobilových komponentů.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy konkurenceschopnosti výrobního podniku, zhodnotit všechny zjištěné informace a následně formulovat návrhy a doporučení, které mohou přispět k udržení nebo k případnému zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

V první teoretické části práce byla na základě odborné literatury popsána teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku, byly vymezeny základní pojmy a vysvětleny vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti. Poté byla představena vybraná společnost Dura Automotive Systems CZ a popsána její podnikatelská činnost. Následující druhá aplikační část práce vycházela z předchozí části, pomocí které byly provedeny analýzy současného stavu společnosti. Provedená PESTLE analýza odhalila vnější vlivy působící na podnik. Porterův model pěti konkurenčních sil identifikoval stav konkurence v odvětví, jenž je ovlivňován stávajícími a potencionálními konkurenty v odvětví, substituty, smluvní silou odběratelů a dodavatelů. Zhodnocení vnitřních zdrojů podniku a jeho vnitřního potenciálu bylo provedeno aplikací metody VRIO. Předmětem zkoumání byly zdroje finanční, lidské, hmotné a nehmotné. Další metodou byl model IDINMOSU zabývající se měkkými faktory, které se považují za potenciál pro rozvoj podnikání. Tento model byl aplikovaný pro měření konkurenceschopnosti společnosti. Na základě předchozích analýz byla provedena SWOT analýza, díky níž byly odhaleny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. bylo doporučeno z oblasti kvality zpřísnění výrobních norem, neustále investice do výzkumu a vývoje a inovací technologií výroby. Doporučení v oblasti rozvoje je rozšíření výrobních prostor o koupi nového pozemku, který se nachází v sousedství závodu a výstavba nové výrobní haly. Dále pak by měl podnik efektivněji využívat přepravní kamionovou kapacitu, tím že zefektivní plánování přepravy a odbytu výrobků a komunikaci se zákazníky. Také byla navržena kombinace kamionové přepravy s železniční. Pro posílení konkurenceschopnosti by společnost měla posilovat svůj věhlas v česko-slovenském odvětví automobilové výroby pomocí silného marketingu pro zviditelňování značky. Doporučením je účast na strojírenských veletrzích, publikování v odborných časopisech a provádění různých prezentačních akcí pro automobilové výrobce.

Nedílnou součástí prezentace podniku jsou i webové stránky, které by se měly rozšířit a lokalizovat je do českého i slovenského jazyka. Pro zrychlení reakční doby po stránce administrativních požadavků, finančních i účetních výkonů, zefektivnění komunikace s okolím byl doporučen nábor technickohospodářských pracovníků. Specifickou oblastí je získání větší autonomie v rozhodovacích procesech vůči mateřskému koncernu.

Společnost Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. by se měla neustále rozvíjet, co nejvíce využívat svých silných stránek a příležitostí, aby si udržela či zvýšila svou konkurenceschopnost na trhu.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 155 s. ISBN 80-247-1558-9.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

NALLARI, Raj and Breda Griffith. *Clusters of Competitiveness*. Washington, DC: World Bank, 2013. ISBN 978-1-4648-0049-8.

PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýzy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

Česká národní banka [online]. 2016. vyd. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/>

Český statistický úřad [online]. 2016. vyd. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

DURA Automotive Systems [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://www.duraauto.com/>

Finance Media [online]. 2016. vyd. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/>

Integrovaný portal MPSV [online]. 2016. vyd. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.portal.mpsv.cz/>

Justice: oficiální server českého soudnictví [online]. 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.

Finanční výkazy společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.

Výroční zprávy společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 16. 4. 2016

Bacovník / Martina
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vybrané faktory související s PESTLE analýzou

Příloha č. 2: Výpočet finančních ukazatelů

Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 4: SWOT analýza – hodnocení společnosti

Příloha č. 5: Vyhodnocení SWOT analýzy

Příloha č. 6: Finanční výkazy společnosti

Příloha č. 1: Vybrané faktory související s PESTLE analýzou

Politicko-právní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání
Legislativní faktory Zákony dané země Harmonizace zákonů a daní Mezinárodní právo Mezinárodní obchodní smlouvy Dodržování lidských práv Místní vyhlášky	Ekologické faktory Ekologické zájmové skupiny Regulace emisí, znečištění Prevence před katastrofami Hluk

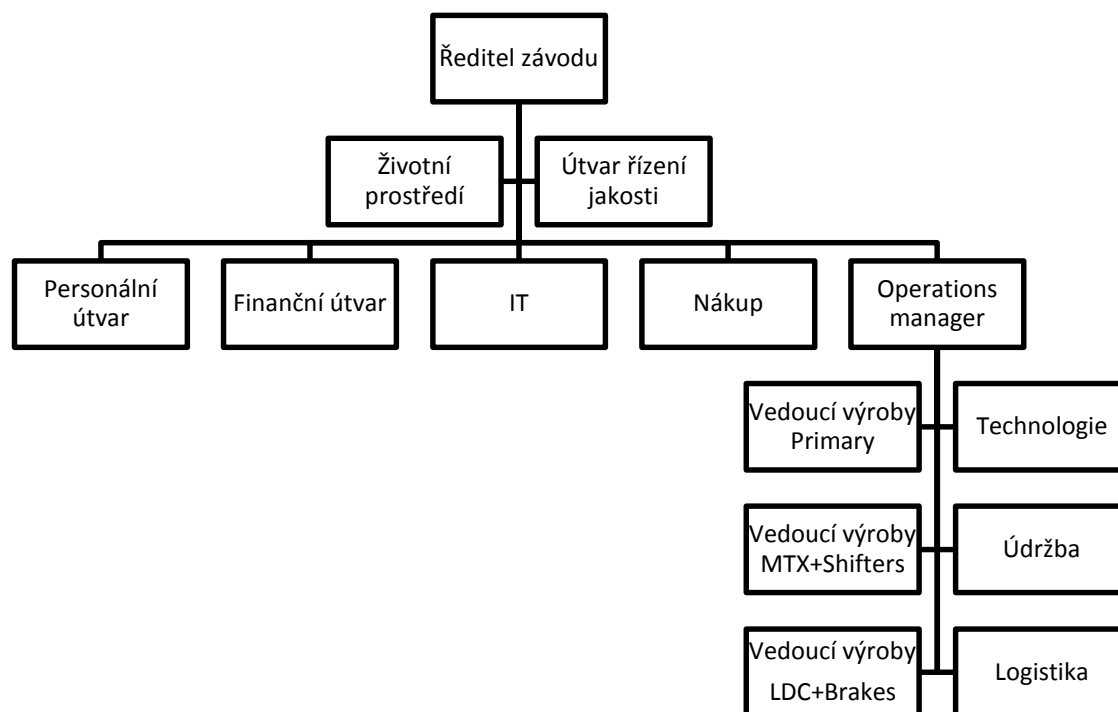
Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012, 10 s.

Příloha č. 2: Výpočet finančních ukazatelů

Název ukazatele	Vzorec	2012	2013	2014
Ukazatelé rentability				
ROA	$EBIT/A \cdot 100$	$92073/3306914 \cdot 100 = 2,78 \%$	$184392/3852096 \cdot 100 = 4,79 \%$	$201081/3932378 \cdot 100 = 5,11 \%$
ROE	$EAT/VK \cdot 100$	$547488/492010 \cdot 100 = 11,28 \%$	$407254/492010 \cdot 100 = 82,77 \%$	$317951/492010 \cdot 100 = 64,62 \%$
ROCE	$EBIT/(VK+CZdl) \cdot 100$	$92073/(492010+1532225) \cdot 100 = 4,55 \%$	$184392/(492010+1391139) \cdot 100 = 9,79 \%$	$201081/(492010+1377185) \cdot 100 = 10,76 \%$
ROS	$EAT/TRŽBY \cdot 100$	$547488/2188178 \cdot 100 = 25,02 \%$	$407254/2404710 \cdot 100 = 16,94 \%$	$317951/2651477 \cdot 100 = 11,99 \%$
Ukazatelé zadluženosti				
Celková zadluženost	$CZ/A \cdot 100$	$1984864/3306914 \cdot 100 = 60,02 \%$	$2091660/3852096 \cdot 100 = 54,30 \%$	$2347910/3932378 \cdot 100 = 59,71 \%$
Míra zadluženosti	$CZ/VK \cdot 100$	$1984864/492010 \cdot 100 = 403,42 \%$	$2091660/492010 \cdot 100 = 425,13 \%$	$2347910/492010 \cdot 100 = 477,21 \%$
Ukazatelé likvidity				
Pohotová likvidita	$OA-ZÁSOBY/CZkr$	$772674-195613/426625 = 1,35$	$1245523-297236/675055 = 1,40$	$1359323-337249/940950 = 1,09$
Běžná likvidita	$OA/CZkr$	$772674/426625 = 1,81$	$1245523/675055 = 1,85$	$1359323/940950 = 1,44$

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály

Příloha č. 4: SWOT analýza – hodnocení společnosti

Dobrý den,

dovolte mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká hodnocení jednotlivých faktorů společnosti Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.

Dotazník je anonymní a všechny poskytnuté údaje budou využity k vypracování diplomové práce. Hodnotící škála je 0 až 10, přičemž hodnota 0 vyjadřuje nejnižší možné hodnocení a 10 nejvyšší.

Silné stránky	Hodnocení
Tradice	
Dlouholeté zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci	
Vlastní testovací centrum kvality produktů	
Výzkum a vývoj produktů podporovaný matkou	
Certifikáty v systému řízení	
Využívání nejmodernějších technologií	
Kvalita produktů	
Slabé stránky	Hodnocení
Opotřebování strojů a výrobních zařízení	
Vysoká míra zadluženosti	
Nízká míra rozhodování vlastního závodu	
Nevyužití kapacit kamionové přepravy	
Nedostatečný stav THP pracovníků s potřebnou kvalifikací a jazykovou vybaveností	
Příležitosti	Hodnocení
Rozšíření výrobního programu ve stávajících a nových produktech	
Neustálé zkoumání možností využití nových technologií	
Noví zákazníci na českém a slovenském trhu	
Výstavba nového pozemku pro rozšíření kapacit	
Kvalifikovaná síla na trhu práce	
Hrozby	Hodnocení
Rostoucí síla stávající konkurence	
Změna kurzovní politiky ČNB	
Vyjednávací síla zákazníků	
Politická orientace a legislativní změny v ČR	
Celosvětová ekonomická situace	

Děkuji za vaši ochotu a čas.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5: Vyhodnocení SWOT analýzy

Jednotlivé faktory	Celkový počet bodů	Počet respondentů	Průměrná hodnota
Tradice	56	8	7
Dlouholeté zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci	64	8	8
Vlastní testovací centrum kvality produktů	72	8	9
Výzkum a vývoj produktů podporovaný matkou	80	8	10
Certifikáty v systému řízení	64	8	8
Využívání nejmodernějších technologií	56	8	7
Kvalita produktů	72	8	9
Opatřebování strojů a výrobních zařízení	64	8	8
Vysoká míra zadluženosti	56	8	7
Nízká míra rozhodování vlastního závodu	72	8	9
Nevyužití kapacit kamionové přepravy	48	8	6
Nedostatečný stav THP pracovníků s potřebnou kvalifikací a jazykovou vybaveností	48	8	6
Rozšíření výrobního programu ve stávajících a nových produktech	64	8	8
Neustálé zkoumání možností využití nových technologií	80	8	10
Noví zákazníci na českém a slovenském trhu	48	8	6
Výstavba nového pozemku pro rozšíření kapacit	40	8	5
Kvalifikovaná síla na trhu práce	64	8	8
Rostoucí síla stávající konkurence	56	8	7
Změna kurzovní politiky ČNB	48	8	6
Výjednávací síla zákazníků	40	8	5
Politická orientace a legislativní změny v ČR	24	8	3
Celosvětová ekonomická situace	56	8	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6: Finanční výkazy společnosti

ROZVAHA		Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.			
v plném rozsahu		IČO: 26031531			
k datu 31.12.2013 (v tisících Kč)		Průmyslový park 300 742 21 Kopřivnice			
		31.12.2013			31.12.2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	4 359 964	-507 868	3 852 096	3 306 914
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 985 015	-492 076	2 492 939	2 436 590
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 483	-3 483	0	90
3	Software	3 483	-3 483	0	90
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	920 868	-488 593	432 275	429 687
B. II. 1	Pozemky	73		73	73
2	Stavby	316 282	-104 734	211 548	221 671
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	566 484	-383 859	182 625	199 543
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	37 713		37 713	8 220
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	316		316	180
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 060 664	0	2 060 664	2 006 813
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 060 664		2 060 664	2 006 813
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	1 261 315	-15 792	1 245 523	772 674
C. I.	Zásoby	311 325	-14 089	297 236	195 613
C. I. 1	Materiál	106 907	-13 608	93 299	92 455
2	Nedokončená výroba a polotovary	147 065	0	147 065	61 359
3	Výrobky	57 353	-481	56 872	41 799
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	47	47
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	47		47	47
C. III.	Krátkodobé pohledávky	866 784	-1 703	865 081	499 076
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	360 528	-1 703	358 825	298 291
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	483 875		483 875	170 874
6	Stát - daňové pohledávky	18 970		18 970	12 941
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 107		2 107	752
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	1 033		1 033	15 346
9	Jiné pohledávky	271		271	872
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	83 159	0	83 159	77 938
C. IV. 1	Peníze	402		402	357
2	Účty v bankách	82 757		82 757	77 581
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	113 634	0	113 634	97 650
D. I.	Časové rozlišení	113 634	0	113 634	97 650
D. I. 1	Náklady příštích období	2 132		2 132	2 944
2	Komplexní náklady příštích období	111 502		111 502	94 706
	Kontrolní číslo	17 439 856	-2 031 470	15 408 386	13 227 655

Zdroj: www.justice.cz

ROZVAHA		Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.	
v plném rozsahu		IČO: 26031531	
k datu		Průmyslový park 300	
31.12.2013		742 21 Kopřivnice	
(v tisících Kč)			
		31.12.2013	31.12.2012
	PASIVA CELKEM	3 852 096	3 306 914
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 729 304	1 322 050
A. I.	Základní kapitál	492 010	492 010
A. I. 1	Základní kapitál	492 010	492 010
A. II.	Kapitálové fondy	398 554	398 554
2	Ostatní kapitálové fondy	398 554	398 554
A. III.	Rezervní fondy, (Nedělitelný fond) a ostatní fondy ze zisku	49 201	49 201
A. III. 1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	49 201	49 201
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	382 285	-165 203
1	Nerozdělený zisk minulých let	382 285	
2	Neuhrazená ztráta minulých let		-165 203
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	407 254	547 488
B.	CIZÍ ZDROJE	2 091 660	1 984 864
B. I.	Rezervy	25 466	26 014
4	Ostatní rezervy	25 466	26 014
B. II.	Dlouhodobé závazky	1 391 139	1 532 225
2	Závazky - ovládající a řídící osoba		
9	Jiné závazky	1 357 140	1 532 225
10	Odložený daňový závazek	33 999	
B. III.	Krátkodobé závazky	675 055	426 625
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	370 376	311 998
2	Závazky - ovládající a řídící osoba		
5	Závazky k zaměstnancům	14 633	13 311
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 082	7 366
7	Stát - daňové závazky a dotace	72 006	6 836
8	Přijaté zálohy	31 366	12 680
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	45 893	36 762
11	Jiné závazky	132 699	37 672
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	31 132	0
C. I.	Časové rozlišení	31 132	0
1	Výdaje příštích období		
2	Výnosy příštích období	31 132	
	Kontrolní číslo	15 001 131	12 680 167

Zdroj: www.justice.cz

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Dura Automotive Systems CZ, s.r.o. IČO: 26031531	
období končící k 31.12.2013 (v tisících Kč)		Průmyslový park 300 742 21 Kopřivnice	
		31.12.2013	31.12.2012
II.	Výkony	2 415 554	2 186 545
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 404 710	2 188 178
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	9 970	-2 877
3	Aktivace	874	1 244
B.	Výkonová spotřeba	1 789 133	1 634 815
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	1 574 881	1 434 492
B. 2	Služby	214 252	200 324
+	Přidaná hodnota	626 421	551 730
C.	Osobní náklady	322 894	330 604
C. 1	Mzdové náklady	237 150	243 716
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	79 634	81 864
C. 4	Sociální náklady	6 110	5 024
D.	Daně a poplatky	1 594	18 593
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	65 591	70 110
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	753	3 455
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	642	2 087
2	Tržby z prodeje materiálu	111	1 368
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	667	1 470
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	667	181
F. 2	Prodaný materiál		1 289
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	55 954	45 917
IV. 2	Ostatní provozní výnosy	23 768	20 222
H. 1	Ostatní provozní náklady	19 850	16 640
*	Provozní výsledek hospodaření	184 392	92 073
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	483 875	170 874
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	483 875	170 874
L. 2	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
M. 1	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-53 851	-361 147
X. 1	Výnosové úroky	54	8 620
N. 2	Nákladové úroky	96 645	114 487
XI. 1	Ostatní finanční výnosy	95 155	211 803
O. 2	Ostatní finanční náklady	218 701	181 332
*	Finanční výsledek hospodaření	317 589	456 626
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	94 727	1 210
Q. 1	- splatná	60 728	1 210
Q. 2	- odložená	33 999	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	407 254	547 488
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	407 254	547 488
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	501 981	548 698

Zdroj: www.justice.cz

ROZVAHA
v plném rozsahu

Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.
IČO: 26031531

k datu
31.12.2014
(v tisících Kč)

Průmyslový park 300
742 21 Kopřivnice

		31.12.2014			31.12.2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	4 484 987	-552 609	3 932 378	3 852 096
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 982 542	-533 682	2 448 860	2 492 939
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 183	-3 724	1 458	0
3	Software	5 183	-3 724	1 458	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	916 696	-529 957	386 738	432 275
B. II. 1	Pozemky	73		73	73
2	Stavby	317 977	-116 015	201 962	211 548
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	588 740	-413 942	174 798	182 625
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 339		9 339	37 713
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	566		566	316
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 060 664		2 060 664	2 060 664
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 060 664		2 060 664	2 060 664
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	1 378 280	-19 927	1 358 353	1 245 623
C. I.	Zásoby	354 977	-17 728	337 249	297 236
C. I. 1	Materiál	122 005	-16 308	105 697	93 299
2	Nedokončená výroba a polotovary	171 207		171 207	147 065
3	Výrobky	61 537	-1 421	60 116	56 872
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	228		228	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	2 500	0	2 500	47
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	40		40	47
8	Odložená daňová pohledávka	2 460		2 460	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	853 979	-1 199	852 780	885 081
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	386 156	-1 199	384 957	358 825
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	448 502		448 502	483 875
6	Stát - daňové pohledávky	20 536		20 536	18 970
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	771		771	2 107
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				1 033
9	Jiné pohledávky	15		15	271
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	164 793	0	164 793	83 159
C. IV. 1	Peníze	419		419	402
2	Účty v bankách	164 374		164 374	82 757
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	124 195	0	124 195	113 634
D. I.	Časové rozlišení	124 195	0	124 195	113 634
D. I. 1	Náklady příštích období	2 346		2 346	2 132
2	Komplexní náklady příštích období	121 849		121 849	111 502
	Kontrolní číslo	17 930 946	2 210 435	15 720 509	15 408 386

Zdroj: www.justice.cz

ROZVAHA		Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.	
v plném rozsahu		IČO: 26031531	
k datu		Průmyslový park 300	
31.12.2014		742 21 Kopřivnice	
(v tisících Kč)			
		31.12.2014	31.12.2013
	PASIVA CELKEM	3 932 378	3 852 096
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 563 357	1 729 304
A. I.	Základní kapitál	492 010	492 010
A. I. 1	Základní kapitál	492 010	492 010
A. II.	Kapitálové fondy	398 554	398 554
2	Ostatní kapitálové fondy	398 554	398 554
A III.	Rezervní fondy, (Nedělitelný fond) a ostatní fondy ze zisku	49 201	49 201
A III. 1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	49 201	49 201
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	305 640	382 285
1	Nerozdělený zisk minulých let	305 640	382 285
2	Neuhrazená ztráta minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	317 981	407 254
B.	CIZÍ ZDROJE	2 347 910	2 091 660
B. I.	Rezervy	29 775	25 466
4	Ostatní rezervy	29 775	25 466
B. II.	Dlouhodobé závazky	1 377 185	1 301 139
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba		
9	Jiné závazky	1 377 185	1 357 140
10	Odložený daňový závazek		33 999
B. III.	Krátkodobé závazky	940 950	675 056
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	353 805	370 376
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba		
5	Závazky k zaměstnancům	15 947	14 633
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 822	8 082
7	Stát - daňové závazky a dotace	203 659	72 006
8	Přijaté zálohy	92 291	31 366
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	52 948	45 893
11	Jiné závazky	213 478	132 699
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	21 111	31 132
C. I.	Časové rozlišení	21 111	31 132
1	Výdaje příštích období		
2	Výnosy příštích období	21 111	31 132
	Kontrolní číslo	15 411 557	15 001 131

Zdroj: www.justice.cz

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Dura Automotive Systems CZ, s.r.o.	
v druhovém členění		IČO: 26031531	
období končící k		Průmyslový park 300	
31.12.2014		742 21 Kopřivnice	
(v tisících Kč)			
		31.12.2014	31.12.2013
II.	Výkony	2 663 366	2 416 564
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 651 477	2 404 710
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10 999	9 970
3	Aktivace	889	874
B.	Výkonová spotřeba	1 969 741	1 789 133
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	1 737 673	1 574 881
B. 2	Služby	232 071	214 252
+	Přidaná hodnota	693 621	628 421
C.	Osobní náklady	340 823	322 894
C. 1	Mzdové náklady	250 323	237 150
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	83 980	79 634
C. 4	Sociální náklady	6 519	6 110
D.	Daně a poplatky	1 447	1 594
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	61 250	65 591
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	47 960	763
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	47 670	642
2	Tržby z prodeje materiálu	281	111
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	46 418	667
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	46 418	667
F. 2	Prodávající materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	82 058	55 954
IV. 2	Ostatní provozní výnosy	27 466	23 768
H. 1	Ostatní provozní náklady	35 960	19 850
*	Provozní výsledek hospodaření	201 081	184 392
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	448 502	483 875
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	448 502	483 875
L. 2	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M. 1	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		-53 851
X. 1	Výnosové úroky	258	54
N. 2	Nákladové úroky	100 750	96 645
XI. 1	Ostatní finanční výnosy	84 481	95 155
O. 2	Ostatní finanční náklady	109 060	218 701
*	Finanční výsledek hospodaření	323 432	317 589
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	206 662	94 727
Q. 1	- splatná	243 022	60 728
Q. 2	- odložená	-36 459	33 999
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	317 951	407 254
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	317 951	407 254
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	624 513	601 981

Zdroj: www.justice.cz